

Projeto Final

Mestrado em Gestão

***Proposta de Aplicabilidade do Balanced Scorecard
numa PME do Setor dos Moldes***

Mário Filipe Ferreira Vieira

Leiria, *novembro* de 2021

Projeto

Mestrado em Gestão

***Proposta de Aplicabilidade do Balanced Scorecard
numa PME do Setor dos Moldes***

Mário Filipe Ferreira Vieira

Projeto de Mestrado realizada sob a orientação da Doutora Susana Cristina Serrano Fernandes Rodrigues, Professora da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria.

Leiria, *novembro* de 2021

Resumo

Vivemos num mundo globalizado, os mercados estão cada vez mais competitivos e as organizações carecem cada vez mais de uma estratégia que lhes proporcione diferenciais competitivos face aos seus concorrentes. Neste âmbito, o *Balanced Scorecard* (BSC) assume-se como um instrumento de gestão fundamental, uma vez que coloca a estratégia no centro do processo de gestão e ajuda as empresas a alinharem a eficiência operacional com a estratégia competitiva, melhorando assim o desempenho em todos os níveis da organização. A gestão estratégica revela-se como uma necessidade não só para grandes empresas, mas também para pequenas e médias empresas (PME), que por sua vez, possuem uma elevada representatividade no tecido empresarial português. O contributo prático deste projeto é apresentar uma proposta de aplicabilidade do BSC numa PME do setor dos moldes, que possui um pensamento estratégico deficitário e procura reduzir a sua dependência face ao mercado nacional. Pretende-se compreender se a aplicação desta ferramenta de gestão é adequada para PMEs e se contribui para a formalização e concretização da sua estratégia.

Neste sentido, foi elaborado um estudo de caso, com recurso a entrevistas e questionários realizados a toda a organização, com os seguintes objetivos: definir e clarificar os pilares do BSC (missão, valores e visão); estabelecer as iniciativas para os objetivos estratégicos; definir os indicadores e as metas de desempenho para cada uma das perspetivas do BSC e; perceber se a própria estratégia estava bem definida, disseminada e materializada nas atividades operacionais da empresa. Por conseguinte, o modelo de aplicabilidade do BSC a seguir neste projeto, teve em consideração as fases de conceção propostas pela revisão da literatura, adaptadas à realidade da PME em estudo.

O desenvolvimento deste estudo possibilitou que fossem levantadas algumas questões sobre a gestão organizacional da empresa, designadamente, sobre a eficiência do sistema de comunicação interna, a ausência de um sistema de gestão de desempenho e a necessidade de aprimorar o sistema de motivação e recompensas.

Finalmente, os resultados manifestam que a aplicabilidade do BSC melhora o desempenho da organização e contribui para o alinhamento da sua estratégia com as atividades operacionais. Os resultados sugerem ainda, que a probabilidade de sucesso da aplicabilidade do BSC, aumenta com a utilização de outros sistemas de controlo e avaliação de performance. Prevê-se que sincronicamente estimulem o desenvolvimento de novos

procedimentos, o melhoramento da qualidade dos produtos e serviços, e a criação de vantagens competitivas para a organização.

*Palavras-chave: “Balanced Scorecard” “Pequenas e Médias Empresas”
“Gestão de Desempenho” “Gestão Estratégica” “Setor dos Moldes”*

Abstract

We live in a globalized world, markets are increasingly competitive, and organizations increasingly lack a strategy that provides them with competitive advantages over their competitors. In this context, the Balanced Scorecard (BSC) is a fundamental management tool, as it places strategy at the center of the management process and helps companies align operational efficiency with competitive strategy, thus improving performance in all levels of the organization. Strategic management reveals itself as a necessity not only for large companies, but also for small and medium-sized enterprises (SMEs), which, in turn, have a high representation in the Portuguese businesses. The practical contribution of this project is to present a proposal for the applicability of the BSC in an SME in the mold sector. It is intended to understand whether this management tool contributes to the formalization and implementation of company's strategy and whether it is suitable for evaluating the company's performance.

In this sense, a case study was prepared, using interviews and questionnaires carried out throughout the organization, with the following objectives: to define and clarify the pillars of the BSC (mission, values and vision); establish the initiatives for the strategic objectives; define performance indicators and targets for each of the BSC perspectives and; realize whether the strategy itself was well defined, disseminated and materialized in the company's operational activities. Therefore, the BSC applicability model to be followed in this project considered the design phases proposed by literature, adapted to the reality of the SME under study.

The study development made it possible for those raised to raise questions about the company's organizational management, namely, about the efficiency of the internal communication system, the absence of a performance management system and the need to improve the motivation and rewards system.

Finally, the results show that the applicability of the BSC improves the organization's performance and contributes to the alignment of its strategy with operational activities. The results obtained also show that the probability of success of the applicability of the BSC increases with the use of other control and performance evaluation systems. They are expected to synchronously stimulate the development of new procedures, the improvement

of the quality of products and services, and the creation of competitive advantages for the organization.

Keywords: “Balanced Scorecard” “Small and Medium Enterprises”
“Performance Management” “Strategic Management” “Molds Sector”

Lista de figuras

Figura 1 - Tradução da Missão, Valores, Visão e Estratégia	12
Figura 2 - Planificação do BSC	19
Figura 3 - Estrutura do BSC.....	20
Figura 4 - Medidas essenciais da Perspetiva de Cliente	25
Figura 5 - Modelo genérico da Cadeia de Valores.....	27
Figura 6 - O Balanced Scorecard como Sistema de Gestão Estratégica	31
Figura 7 - Relações Causa-Efeito	41
Figura 8 - Mapa Estratégico organizado em quatro Temas Estratégicos	45
Figura 9 - Relação das Perspetivas do BSC com os Mapas Estratégicos	46
Figura 10 - Ciclo de Gestão: Ligação entre a Estratégia e as Operações	47
Figura 11 - Estrutura Metodológica Desenvolvida por este estudo	75
Figura 12 - Balança Comercial da Indústria Portuguesa de Moldes	85
Figura 13 - Produção vs Exportação	86
Figura 14 - Principais destinos das exportações portuguesas	86
Figura 15 - Logotipo da Empresa	88
Figura 16 - Organograma	91
Figura 17 - Mapa Estratégico organizado em dois Temas Estratégicos	111

Lista de tabelas

Tabela 1- Evolução conceptual do BSC	10
Tabela 2 - Ciclo de Vida de uma organização.....	23
Tabela 3 - Objetivos e indicadores financeiros em função das estratégias utilizadas em cada fase do ciclo de vida do negócio e dos temas financeiros da empresa – Perspetiva financeira.....	23
Tabela 4 - Medidas essenciais e indicadores de desempenho – Perspetiva de Clientes.....	26
Tabela 5 - Indicadores de desempenho utilizados em cada fase da cadeia de valores - Perspetiva dos Processos Internos.....	28
Tabela 6 - Indicadores de desempenho - Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento.....	30
Tabela 7 - Exemplos de objetivos estratégicos nas diferentes Perspetivas do BSC	35
Tabela 8 - Exemplos de Fatores Críticos de Sucesso (FCS), mais utilizados pelas organizações	36
Tabela 9 - Exemplos de Indicadores de Desempenho nas diferentes Perspetivas do BSC.....	37
Tabela 10 - Exemplos de Iniciativas Estratégicas nas diferentes Perspetivas do BSC	39
Tabela 11 - Exemplos de Vantagens e Desvantagens do BSC.....	51
Tabela 12 - Síntese de estudos empíricos realizados em Portugal.....	67
Tabela 13 - Critérios de definição de Micro, Pequena e Média Empresa	70
Tabela 14 - PMEs em % do total de empresas em Portugal	72
Tabela 15 - Flash da Empresa	88
Tabela 16 - Análise SWOT	97
Tabela 17 – Objetivos Estratégicos, Indicadores e Metas de Desempenho	102
Tabela 18 - Iniciativas Estratégicas.....	106

Lista de siglas

BSC – Balanced Scorecard

FEEI- Fundos Europeus Estruturais e de Investimento

HBR - *Harvard Business Review*

ISO - *International Organization for Standardization*

I&D – Investigação e Desenvolvimento

MVV – Missão, Valores, Visão

PME – Pequenas e Médias Empresas

SLA – *Service level agreements*

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*

TDABC – *Time Driven Activity Based Costing*

TI – Tecnologias de Informação

Índice

RESUMO	III
ABSTRACT	VI
LISTA DE FIGURAS	IX
LISTA DE TABELAS	XI
LISTA DE SIGLAS	XIII
ÍNDICE	XV
INTRODUÇÃO	1
I. REVISÃO DA LITERATURA	4
1.1. Conceito do <i>Balanced Scorecard</i>	4
1.2. Origem e Evolução do BSC	7
1.3. Pilares do BSC: Missão, Valores, Visão	12
1.3.1. Missão	13
1.3.2. Valores	13
1.3.3. Visão	14
1.4. Estratégia	15
1.5. Planificação Estratégica	18
1.5.1. Perspetivas do BSC	20
1.5.1.1. Perspetiva Financeira	21
1.5.1.2. Perspetiva de Clientes	24
1.5.1.3. Perspetiva dos Processos Internos	26
1.5.1.4. Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento	28
1.6. O <i>Balanced Scorecard</i> como Sistema de Gestão Estratégica	30
1.7. Objetivos, FCS, Indicadores, Metas e Iniciativas	34
1.8. Relações Causa-Efeito e Mapa Estratégico	40
1.9. O ciclo de gestão	47
1.10. Vantagens e Desvantagens do BSC	51
1.11. Falhas e Erros cometidos na Implementação do BSC	56
1.12. Revisão da Literatura - Estudos Empíricos	57
1.12.1. Desenvolvimento do <i>Balanced Scorecard</i> numa PME Industrial	58
1.12.2. Concetualização de um BSC para uma PME do Setor dos Moldes	59
1.12.3. Implementação do BSC a uma empresa na área da Construção Civil	61
1.12.4. Proposta de BSC como Sistema de Controlo de Gestão num Empresa de Peritagens do Sector Automóvel	63
1.12.5. Proposta de implementação do BSC numa Indústria Têxtil	65
	XV

II.	DEFINIÇÃO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS (PMES)	70
2.1.	Importância do BSC enquanto ferramenta de Gestão Estratégica para as PMEs	72
III.	METODOLOGIA	74
3.1.	Estratégia de Investigação	74
3.2.	Recolha e tratamento de dados	75
3.2.1.	Dados Primários	76
3.2.2.	Dados Secundários	76
3.3.	Procedimentos metodológicos para a realização do projeto	76
IV.	APLICABILIDADE DO BSC	82
4.1.	Caracterização do Setor dos Moldes em Portugal	82
4.1.1.	Evolução do Setor dos Moldes em Portugal	83
4.2.	Caracterização da empresa	88
4.2.1.	História da Empresa	89
4.2.2.	Estrutura Organizacional	90
4.2.3.	Recursos Humanos	92
4.2.4.	Missão, Valores e Visão	92
4.2.5.	Estratégia da DRILIMOLDE	94
4.2.6.	Análise SWOT	95
4.3.	Proposta de Aplicabilidade do BSC na DRILIMOLDE	99
4.3.1.	Perspetivas do BSC	100
4.3.2.	Objetivos estratégicos, indicadores e metas de desempenho	100
4.3.3.	Iniciativas Estratégicas	106
4.3.4.	Mapa Estratégico e Relações Causa-Efeito	108
4.3.5.	Acompanhamento e Gestão do BSC	112
V.	CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E OPORTUNIDADES DE INVESTIGAÇÃO FUTURA	113
5.1.	Principais Conclusões	113
5.2.	Limitações	116
5.3.	Oportunidades de Investigação Futura	117
	BIBLIOGRAFIA	119
	ANEXOS	125

Introdução

A atual conjuntura económica, integra uma grande ameaça para a maioria das Pequenas e Médias Empresas (PME). A imprevisibilidade dos mercados, a dinâmica concorrencial e o elevado nível de exigência que é pedido, implica que as PME, se adaptem e modernizem constantemente, com recurso a novos sistemas de informação, novas tecnologias e sobretudo, a modelos de gestão diferentes dos tradicionais. É imperativo que estas empresas estejam predispostas a adotar um espírito de antecipação face aos acontecimentos (Azeitão & Roberto, 2010). Neste sentido, é crucial despertar nos gestores das PME a necessidade do planeamento estratégico, a médio e longo prazo, de modo a subsistirem e acompanharem as exigências e variações do mercado.

A relevância do setor escolhido para o desenvolvimento deste projeto, resulta da importância que este assume para a economia portuguesa. O setor português dos moldes, tem um perfil marcadamente exportador e uma posição de destaque no mercado mundial. Portugal encontra-se entre os principais fabricantes de moldes a nível mundial, nomeadamente, na área da injeção de plásticos (8º no mundo, 3º na Europa), exportando cerca de 90% da sua produção total (Cefamol, 2020). Na produção de moldes, em Portugal, utilizam-se as tecnologias mais avançadas do mercado. Desta forma, é também muito importante que as empresas que exploram este setor, adotem práticas de gestão adequadas ao contexto atual, que possibilitem manter e criar vantagens competitivas.

É importante salientar que o tecido empresarial português é composto na sua maioria por Pequenas e Médias Empresas (PME). Segundo dados disponibilizados no PORDATA (relativos a 2018), 99,9% do total de empresas portuguesas são, justamente PMEs. As Pequenas e Médias Empresas (PMEs), deficitárias de pensamento estratégico, assumem desta forma, uma importância fundamental na economia portuguesa, quer seja a nível da criação de emprego, quer seja a nível da geração de riqueza ou do crescimento da balança comercial.

Devido à carência de modelos de gestão de desempenho nas organizações, o conceito de *Balanced Scorecard* (BSC), foi introduzido em 1992, por Robert S. Kaplan e David P. Norton, através da publicação de um artigo na revista americana *Harvard Business Review*, intitulado “*The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*”. Num contexto inicial, esta ferramenta foi concebida para estabelecer relações entre os indicadores

financeiros e os indicadores não financeiros, relacionados com os clientes, com os processos internos e com a aprendizagem e crescimento. O conceito deste modelo evoluiu muito rapidamente, e, em 1996, foram publicados pelos mesmos autores dois artigos, “*Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*” e “*Linking the Balanced Scorecard to Strategy*”, no sentido de transformar o BSC numa ferramenta de gestão estratégica (Henriques, 2017).

O *Balanced Scorecard* (BSC) desenvolvido por Kaplan e Norton (1992), é uma ferramenta que fornece à gestão de topo o acesso a um conjunto de indicadores que permitem avaliar, em qualquer momento, o desempenho da organização e ter uma perceção do grau de cumprimento da estratégia definida. Desta forma, podem ser implementadas ações corretivas e/ou preventivas que permitem antecipar eventuais desvios relativamente aos objetivos definidos (Sousa, 2014). O BSC, apresenta-se assim como uma ferramenta de gestão capaz de atender às necessidades das PME, na medida que, através desta metodologia é possível selecionar um conjunto equilibrado de indicadores e objetivos que refletem a visão estratégica da organização, ajudando-a a atender às expectativas dos *stakeholders*, a articular e comunicar objetivos estratégicos e a avaliar a sua implementação, isto é, a transformar a missão e objetivos estratégicos em ações (Marques, 2020).

O presente projeto tem como principal objetivo estudar o impacto da aplicabilidade do *Balanced Scorecard* (BSC) na estratégia e no desempenho duma Pequena e Média Empresa (PME) do setor dos moldes. Para isso, será desenvolvido um estudo de caso sobre uma PME desse setor, que pretende avaliar a sua estratégia e obter melhorias de gestão, com o objetivo de reduzir a sua dependência face ao mercado nacional.

Neste sentido, com a elaboração do estudo de caso, pretende-se apresentar uma proposta de aplicabilidade do modelo BSC adaptado a uma PME do setor dos moldes, que nos apresente resultados sobre a utilidade desta ferramenta para formular, implementar e avaliar a estratégia da empresa, de forma a seguir o caminho pretendido e alcançar os objetivos a que se comprometeu. Portanto, o principal contributo deste projeto será compreender se o BSC é uma ferramenta de gestão eficaz e suficiente para responder às necessidades de uma PME que opera no setor dos moldes.

O contributo deste trabalho, será limitado a empresas de pequena e média dimensão, com carácter representativo do setor em análise. A realização do estudo de caso, será numa lógica de projeto da empresa, tendo em conta o horizonte temporal e as limitações de

recursos, que são próprias das PME Portuguesas, nomeadamente no que se refere a sistemas de informação e da eficácia e rapidez no apuramento da informação para a gestão (Azeitão & Roberto, 2010).

O carácter distintivo deste projeto será analisar o potencial impacto que o BSC poderá ter na estratégia e no desempenho de uma PME do setor dos moldes, que tem como objetivo reduzir a sua dependência face ao mercado nacional, ambicionando atingir uma maior intensidade de exportações no mercado internacional.

O presente trabalho está dividido em cinco partes. Na primeira parte, de carácter introdutório, é apresentado de forma breve o tema do projeto, e são divulgadas algumas informações sobre o setor, o objeto de estudo e a metodologia a adotar. Na segunda parte, é efetuada uma revisão da literatura sobre o tema do trabalho, onde é apresentado o conceito teórico do BSC, a sua evolução, os pilares do BSC, as perspetivas que compõem BSC, o BSC como ferramenta de gestão estratégica, objetivos, fatores críticos de sucesso, indicadores, metas e iniciativas, as relações causa-efeito, o mapa estratégico, o ciclo de gestão, as vantagens e desvantagens do BSC, as falhas e erros cometidos na implementação desta ferramenta e uma breve análise a cinco estudos empíricos desenvolvidos nos últimos anos. Ainda nesta parte, é apresentada a definição de PMEs e a importância que o BSC pode ter nestas empresas enquanto ferramenta de gestão estratégica. Na terceira parte vão ser aprofundadas as questões relacionadas com a metodologia, abordando os métodos de recolha e tratamento de dados a utilizar no estudo de caso. Na quarta parte, será apresentada a proposta de aplicabilidade do modelo BSC na empresa em estudo (DRILIMOLDE). Neste capítulo serão seleccionadas as perspetivas de performance, serão definidos e validados todos os objetivos, indicadores de desempenho, metas e iniciativas estratégicas e, por último, será apresentado um mapa estratégico, construído através das relações causa-efeito identificadas entre os objetivos e a estratégia da empresa. Por último, na quinta parte, são apresentadas as principais conclusões do projeto e os seus contributos para a empresa, as limitações do estudo e as oportunidades de investigação futura.

I. Revisão da Literatura

1.1. Conceito do *Balanced Scorecard*

O conceito de *Balanced Scorecard* (BSC), foi anunciado pela primeira vez em 1992, por Robert S. Kaplan, professor da Harvard Business School e David P. Norton, presidente e fundador da Renaissance Solutions, através de um artigo publicado numa revista americana, Harvard Business Review (HBR), intitulado de “The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance” (Silva, 2017). Segundo os autores, o BSC é uma ferramenta de gestão que fornece aos gestores de topo uma visão global e integrada do desempenho organizacional, complementando a perspetiva tradicional financeira, com três novas perspetivas não financeiras, consideradas fundamentais para o bom desempenho organizacional: cliente, processos internos e aprendizagem e crescimento (Kaplan & Norton, 1992). Neste contexto, Kaplan e Norton (1992), citado por Palhas (2019, p.11), definiram esta ferramenta como “um conjunto de medidas que providencia à gestão de topo, uma rápida, mas compreensível visão do negócio”, isto é, uma metodologia de avaliação de desempenho que faculta aos gestores uma visão global do negócio a partir de quatro perspetivas, e simultaneamente, permite efetuar a ligação entre indicadores financeiros e não financeiros, tangíveis e intangíveis, internos e externos. No seu entendimento, Kaplan e Norton (1992), assumem o BSC como uma ferramenta de gestão com capacidade para traduzir os objetivos estratégicos de uma empresa, num conjunto coerente de medidas de desempenho.

Segundo Nogueira (2018), as metodologias de gestão tradicionais apresentam algumas fraquezas que podem ser superadas por uma ferramenta como o BSC. Por sua vez, o BSC fornece uma visão clara relativamente ao que as organizações devem medir para “equilibrar” a análise dos acontecimentos passados com a necessidade de analisar a informação do presente e, desta forma, criar valor para os colaboradores, clientes, fornecedores, tecnologia e inovação.

Assim, as principais funções do *Balanced Scorecard*, passam por avaliar o desempenho organizacional, comunicar a estratégia a toda a organização, possibilitar o envolvimento de todos os colaboradores e alinhar a estratégia com as ações e metas de curto

e longo prazo (Kaplan & Norton, 2001). Por outro lado, o principal objetivo do *Balanced Scorecard*, é alinhar o planeamento estratégico com as atividades operacionais, definir metas e indicadores de desempenho e partilhar este alinhamento com todos os elementos da organização (Nogueira, 2018). O equilíbrio entre os resultados e a estratégia, assenta na reflexão das empresas sobre quatro estádios fundamentais, sugeridos: comunicar a missão e a visão de forma clara e objetiva; estabelecer metas e objetivos alinhados com a estratégia; aprender com a revisão do desempenho dos indicadores e metas definidas; e alinhar os objetivos individuais com os da organização (Nogueira, 2018).

Segundo Kaplan e Norton (1997, p.24-25), “O Balanced Scorecard materializa a visão e a estratégia da empresa por meio de um mapa com objetivos e indicadores de desempenho, organizados segundo quatro perspetivas diferentes: financeira, cliente, processos internos e aprendizagem e crescimento. Estes indicadores devem ser interligados para comunicar um pequeno número de temas estratégicos amplos, como o crescimento da empresa, a redução de riscos e o aumento da produtividade”. Muito mais do que um exercício de avaliação de desempenho, o BSC é um sistema de gestão que promove e motiva melhorias inovadoras em áreas críticas de sucesso como a satisfação de clientes, o desenvolvimento de produtos e processos internos e investimento em novos métodos de aprendizagem e crescimento.

Para Russo (2006), o *Balanced Scorecard*, foi desenvolvido para comunicar a estratégia e os múltiplos e interligados objetivos de uma empresa a todos os níveis hierárquicos, com o intuito de constituir as condições necessárias para se tornar competitiva perante a concorrência nas suas competências e capacidades de inovação. É uma ferramenta que demonstra a visão estratégica da organização por meio de um conjunto equilibrado de indicadores e tem como principal objetivo, transformar a missão e os objetivos estratégicos da organização em ações. O BSC foi otimizado para chegar a toda a organização, permitindo que todos os membros comuniquem entre si e entendam o impacto da sua contribuição na realização da visão organizacional, proporcionando melhorias constantes no feedback e motivação, na qualidade do serviço prestado e na aprendizagem e crescimento (Quesado, Guzmán & Rodrigues, 2018; Marques, 2020).

O BSC é um sistema de gestão que pode ser aplicado em qualquer organização, seja ela de pequena, média ou grande dimensão, pública ou privada, com ou sem fins lucrativos. O BSC apresenta-se como uma mais-valia organizacional, na medida que consegue equilibrar e relacionar um conjunto de fatores críticos para o sucesso de uma organização. De um lado, os fatores económico-financeiros, que traduzem o estado atual e a saúde

financeira da organização. Estes fatores, também considerados como fatores tangíveis, servem como indicadores do sucesso ou insucesso das decisões tomadas pelos gestores. De outro lado, os fatores intangíveis, que demonstram aquilo que a organização pretende fazer para alcançar sucesso no futuro. Tendo isto, o BSC descreve a estratégia da organização em torno de 4 perspectivas: Financeira, Cliente, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento. Em cada uma destas perspectivas são definidos objetivos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas, para avaliar a execução da estratégia. As métricas são interligadas entre si através de relações causa-efeito, e oferecem à gestão uma visibilidade precisa sobre o impacto que cada uma das perspectivas tem sobre toda a organização (Martins, 2012). Ao implementar o Balanced Scorecard, as organizações estão a adotar um processo de gestão na sua estratégica, que não se foca apenas no curto prazo e na perspectiva financeira, valorizada sobretudo pelos acionistas, mas também no longo prazo e em elementos que garantem a criação de valor futuro.

O BSC é uma ferramenta de gestão que fornece aos gestores um conjunto de indicadores que permitem avaliar, em cada momento, o desempenho da organização e ter uma perceção do grau de cumprimento da estratégia definida, além disso, permite que sejam aplicadas ações corretivas e/ou preventivas que consistem em antecipar eventuais desvios face aos objetivos definidos (Sousa, 2014). Para esse fim, não é suficiente avaliar o desempenho financeiro, é necessário ter em consideração aspetos não-financeiros, que se caracterizam com igual importância na avaliação de desempenho, na sustentabilidade e na capacidade competitiva das empresas. Segundo Kaplan e Norton (1997), uma conclusão importante a reter sobre o *Balanced Scorecard*, é que esta ferramenta mantém os indicadores tradicionais financeiros, contudo, esses indicadores são insuficientes para orientar e avaliar a estratégia que uma empresa deve implementar. As estratégias implementadas para a criação de valor nas empresas, mudaram da gestão de ativos tangíveis, para estratégias sustentadas no conhecimento que criam e potencializam os ativos intangíveis da organização (Kaplan & Norton, 2004a). Desta forma, passam a ser incluídas a otimização das relações com os clientes (perspetiva do Cliente), a inovação de produtos e serviços, a qualidade e a capacidade de resposta de todo o processo operacional (perspetiva dos Processos Internos) e a tecnologia de informação que apoia os colaboradores, ligando a empresa aos clientes e fornecedores, o conhecimento e a capacidade de trabalho dos colaboradores e a cultura organizacional que estimula a inovação, a resolução de problemas e a melhoria contínua (perspetiva de aprendizagem e do crescimento) (Kaplan & Norton, 2001).

1.2. Origem e Evolução do BSC

No início dos anos 90, com a competição da era da informação, os princípios de gestão, que eram considerados fundamentais para concorrência industrial, tornaram-se obsoletos. As organizações deixaram de estar centradas apenas na produção e no retorno dos seus investimentos, e passaram a incluir a exigência dos produtos e serviços prestados como estratégica diferenciadora. Numa nova filosofia de gestão, os indicadores financeiros deixam de assumir o papel elementar na tomada de decisões e acrescentam-se indicadores não financeiros e qualitativos que pretendem otimizar a satisfação e a relação com os clientes, identificar os processos internos que geram valor e incentivar a capacidade e o desenvolvimento organizacional de forma sustentada (Ferreira et. al, 2019; Marques, 2020).

Neste contexto, foi criado um grupo de trabalho constituído por gestores de topo das mais importantes organizações americanas. Este grupo de trabalho, liderado por Robert S. Kaplan, e David P. Norton, desenvolveu em 1990, um estudo considerado determinante para a sobrevivência das empresas, intitulado de “Measuring Performance in the Organization of the Future”. Para a concretização deste estudo, foram analisadas doze organizações americanas que acreditavam que depender de medidas de desempenho baseadas exclusivamente em dados financeiros, prejudicava a capacidade das empresas em criar valor económico futuro. Com isto, o principal objetivo do estudo, era explorar novos métodos de medição de desempenho organizacional. Após várias reuniões de trabalho, e numa fase mais avançada do estudo, chegou-se à conclusão de que os indicadores financeiros eram insuficientes para orientar e avaliar a estratégia que uma empresa deve implementar, e, por sua vez, os indicadores não financeiros tinham uma importância cada vez maior no sucesso das organizações (Kaplan & Norton, 1992). Posteriormente, as conclusões do estudo, foram publicadas em 1992 com a apresentação de uma nova ferramenta de medição de desempenho, designado de “Balanced Scorecard”. De acordo com os investigadores, este modelo demonstrou ser de fácil entendimento, um meio facilitador para promover e implementar a estratégia organizacional e interligar todas as dimensões envolvidas na gestão das empresas (Silva, 2018).

Para resumir, deste estudo resultou uma proposta de um painel de gestão multidimensional e equilibrado, o BSC. Considera-se multidimensional porque consegue descrever a estratégia da organização em torno de 4 perspetivas distintas (Financeira, Cliente, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento) e é equilibrado porque estabelece uma ligação equilibrada entre objetivos de curto e longo prazo, indicadores financeiros e não financeiros, indicadores de resultados e de ação, indicadores históricos e prospectivos e entre indicadores de desempenho internos e externos. Ao longo do tempo, o conceito do BSC foi-se tornando cada vez mais complexo e com o aumento do seu alcance e potencial implementação, é hoje um forte aliado para a criação de valor nas organizações e para garantir uma gestão adequada de todos os recursos (Saraiva & Alves, 2015; Marques, 2020).

Portanto, Kaplan e Norton, publicaram em 1992, o artigo *The Balanced Scorecard – Measures that drive performance*”, que continha as conclusões do estudo “*Measuring Performance in the Organization of the Future*”.

Em 1993, foi publicado um outro artigo intitulado de “*Putting the Balanced Scorecard to work*”, que explicava a importância da identificação dos fatores críticos de sucesso organizacional e a importância do alinhamento desses fatores com a estratégia.

Entre 1993 e 2004, o BSC já não era somente um sistema de avaliação de desempenho, mas também um sistema de comunicação e de avaliação global e individual (Marques, 2020). O autor sustenta que através do BSC era possível clarificar e definir a estratégia da organização e comunicá-la a todos os membros, em cada nível hierárquico. O que quer dizer que o BSC permitia o alinhamento entre as metas individuais e a estratégia da organização e possibilitava a ligação entre os objetivos estratégicos e as metas de longo prazo e orçamentos. Com a aplicação desta ferramenta, a gestão podia identificar e vincular iniciativas estratégicas e realizar avaliações de desempenho periódicas de forma a aprender e melhorar a estratégia continuamente. Em resposta a esta constatação, os autores publicaram um artigo, em 1996, “*Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*”, que explicava a evolução da comunicação organizacional e em 2004, publicaram um novo livro “*Strategy maps – converting intangible assets into tangible outcomes*” que chamava a atenção para a utilidade dos mapas estratégicos (Saraiva & Alves, 2015).

Mais tarde, até 2008, o BSC já era reconhecido como um sistema de gestão estratégica, um mecanismo capaz de implementar e comunicar a estratégia, a toda a organização,

praticável através de mapas estratégicos e das relações causa-efeito. A partir desta data, o BSC complementou-se com os processos de inovação promovidos pelo capital intelectual das organizações, na prossecução da estratégia e era utilizado como um elemento de suporte à tomada de decisão e de apoio à gestão da organização. Por último, a partir de 2010, o BSC ultrapassou os limites internos da análise organizacional e assumiu um novo papel nas suas relações com o exterior, desenvolvendo e gerindo alianças estratégicas. Passou a ser considerado um sistema de gestão de alianças estratégicas (Saraiva & Alves, 2017).

Com isto, podemos concluir, que esta ferramenta coagia as empresas a repensarem as suas estratégias, mudando o foco na produção (dominante em muitos setores), para o foco na qualidade dos produtos e serviços prestados. As empresas começaram a olhar para o futuro numa perspetiva de longo prazo, em compensação, da perspetiva de curto prazo que se notava antes desta ferramenta aparecer (Hoque, 2014; Kaplan & Norton, 2005). O BSC foi desenvolvido ao longo do tempo, passando de um sistema de avaliação de desempenho organizacional para uma ferramenta de gestão estratégica, que para além dos indicadores de desempenho financeiros, apresenta indicadores em outras três dimensões: clientes, processos Internos e de aprendizagem e crescimento. Estes indicadores foram designados por Kaplan e Norton de perspetivas (Kaplan & Norton, 1992). Estas perspetivas vão permitir avaliar o desempenho da organização numa perspetiva de relacionamento com a estratégia, desenvolvendo um equilíbrio entre os objetivos de curto e de longo prazo, entre os indicadores financeiros e não financeiros, tangíveis e intangíveis, internos e externos (Silva, 2018).

A tabela 1 ilustra as principais publicações de Kaplan e Norton, ao longo dos anos (Quesado, 2010; Santos, 2014; Hoque, 2014; Marques, 2020).

Tabela 1- Evolução conceptual do BSC

Ano/Tipo de Publicação	Título da Publicação	Pontos-Chave	Papéis assumidos pelo BSC
1992/Artigo	"The balanced scorecard measures that drive performance"	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Introdução do BSC como base para o desenvolvimento organizacional; ✓ O BSC foi desenvolvido como uma ferramenta de gestão, baseada em medidas financeiras e não financeiras de desempenho da organização; ✓ O seu objetivo era superar as falhas dos sistemas de gestão e propor medidas adicionais focadas nos aspetos críticos da estratégia; ✓ Foram determinados os processos e perspetivas que relacionam os objetivos de longo prazo às ações de curto prazo, mas sem grande preocupação pelas relações estabelecidas entre eles; ✓ Identificação das 4 perspetivas: Financeira, Cliente, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sistema de medição de desempenho
1993/Artigo	"Putting the balanced scorecard to work"	<ul style="list-style-type: none"> ✓ O BSC não é apenas um exercício de medição de desempenho é também um sistema de gestão estratégica para motivar melhorias inovadoras; ✓ As medidas do BSC devem ser projetadas especificamente para atender à missão da empresa, estratégia, tecnologia e cultura; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sistema de medição de desempenho ✓ Sistema de gestão estratégica
1996/Artigo	"Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System"	<ul style="list-style-type: none"> ✓ O BSC permite clarificar a estratégia da organização, comunicar a estratégia definida a todos os membros de cada nível hierárquico, alinhar as metas individuais com a estratégia, ligar os objetivos estratégicos a metas de longo prazo e orçamentos, identificar e vincular iniciativas estratégicas e realizar avaliações de desempenho periódicas para aprender e melhorar a estratégia continuamente; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sistema de medição de desempenho ✓ Sistema de gestão estratégica
1996/Livro	"The balanced scorecard: Translating strategy into action"	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Indicadores estão interligados através de relações Causa-Efeito ✓ Verificou-se que o BSC funcionava como uma ferramenta de comunicação e ajudava na implementação da estratégia da organização; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sistema de comunicação
2001/Livro	"The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new competitive Environment"	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Expressa a importância que a estratégia tem na melhoria do desempenho organizacional ✓ O BSC traduz a estratégia através de mapas estratégicos ✓ Permite o alinhamento da organização para criar sinergias entre as unidades de negócio ✓ A estratégia passa a ser o trabalho diário de todos: criando consciência estratégica, definindo objetivos pessoais e de equipa; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sistema de medição de desempenho ✓ Sistema de gestão estratégica ✓ Sistema de comunicação

Ano/Tipo de Publicação	Título da Publicação	Pontos-Chave	Papéis assumidos pelo BSC
2004/Livro	“Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes”	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Chama a atenção para a utilidade dos mapas estratégicos; ✓ Determinou-se que a identificação dos indicadores financeiros e não financeiros não era suficiente, para além da sua identificação era necessário estabelecer as relações causais com a estratégia organizacional; ✓ O BSC é concebido como uma ferramenta de gestão que permite a mudança no nível de liderança e reposicionamento estratégico, baseado nas relações causa-efeito e na criação de mapas estratégicos para compreensão da estratégia; ✓ Explicação clara e objetiva das relações causa-efeito a todos os membros, demonstrando o que está a resultar e o que não está; ✓ Ajuda a envolver toda a organização da estratégia. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sistema de medição de desempenho ✓ Sistema de gestão estratégica ✓ Sistema de comunicação ✓ Sistema de avaliação global e individual
2006/Livro	“Alignment: Using the balanced scorecard to create corporate synergies”	<ul style="list-style-type: none"> ✓ O BSC é considerado uma fonte de valor económico; ✓ A transformação do conceito do BSC em “mapas estratégicos”, permite descrever a estratégia da organização como um conjunto de relações causa-efeito entre as áreas prioritárias; ✓ Alinhamento entre a estratégia e estrutura corporativa; ✓ Alinhamento estratégico entre as diferentes perspetivas: Financeiras e Não Financeiras; ✓ Cascading: o processo; ✓ Alinhamento entre a gestão e os investidores; ✓ Total alinhamento estratégico; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sistema de medição de desempenho ✓ Sistema de gestão estratégica ✓ Sistema de comunicação ✓ Sistema de avaliação global e individual
2008/Livro	“The execution Premium – linking strategies to operations for competitive advantage”	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fase de alinhamento entre as prioridades estratégicas e as atividades operacionais e desenvolvimento de mapas estratégicos como uma das bases essenciais do BSC; ✓ O BSC é considerado como um sistema de gestão estratégica que permite melhorar o desempenho; ✓ Mostra como é possível executar a estratégia integrando outras ferramentas de gestão; ✓ O BSC complementa-se com os processos de inovação promovidos pelo capital intelectual das organizações na prossecução da estratégia; ✓ Utilizado como um elemento de suporte à tomada de decisão e de apoio à gestão da organização; ✓ Aposta-se no alinhamento dos ativos intangíveis (pessoas, tecnologia e clima organizacional) como uma forma de criação de valor sustentável. Só é possível com a requalificação dos recursos humanos e com o uso de tecnologias de informação e comunicação apropriadas; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sistema de medição de desempenho ✓ Sistema de gestão estratégica ✓ Sistema de comunicação ✓ Sistema de avaliação global e individual ✓ Sistema de gestão estratégica que gere e avalia o próprio sistema de gestão

Fonte: Adaptado de Hoque (2014)

1.3. Pilares do BSC: Missão, Valores, Visão

O BSC desenvolvido por Kaplan e Norton (1992), apoia-se na definição de três grandes pilares da gestão estratégica: Missão, Valores e Visão (MVV). Estes pilares assinalam a forma como a empresa se quer posicionar no mercado e anseia ser reconhecida pelos seus clientes, colaboradores e parceiros. São estes conceitos que “suportam toda a estrutura subsequente do modelo direcionado para os seguintes objetivos: definir a estratégia; comunicar a estratégia; executar a estratégia” (Pinto, 2009, p.56).

Segundo Cruz (2009, p.67), “nos tempos que correm, uma organização não pode aspirar ter sucesso sem uma estratégia. Uma estratégia é um instrumento para transformar a organização e fazer dela uma máquina capaz de maximizar a vantagem competitiva em que decidiu apostar”. Para uma organização começar a desenhar a sua estratégia através do BSC, tem de definir os três pilares que suportam toda a estrutura organizacional, desta forma, os gestores têm de estar em plena consonância quanto ao propósito da organização (missão), na orientação interna, que guiará as suas ações (valores) e quanto às aspirações de resultados futuros (visão) (Kaplan & Norton, 2008). De acordo com a Figura 1, o BSC vai possibilitar a tradução da Missão, dos Valores, da Visão e da Estratégia em objetivos e indicadores que permitem avaliar, em cada uma das quatro perspetivas (Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento), o desempenho da organização, no cumprimento dos objetivos estratégicos (Marques, 2020).

Figura 1 - Tradução da Missão, Valores, Visão e Estratégia



Fonte: Adaptado de Pinto (2009)

1.3.1. Missão

De acordo com Kaplan e Norton (2008), a missão é uma declaração que define a razão da existência da organização, mais concretamente, o que ela tem para oferecer aos seus clientes. O desenvolvimento de uma declaração de missão faz com que a organização olhe para os seus clientes e para as suas necessidades, e desta forma identifique aquilo que a torna única e inimitável e o que a diferencia no mercado concorrencial.

A missão reflete a tarefa (propósito) que a organização está encarregue de desempenhar, é a razão de ser da organização, é através da missão que podemos responder a questões como: “Quem somos?”, “Porque existimos”, “O que fazemos” e “A quem nos dirigimos?” (Pinto 2009, p.56; Marques, 2020).

A resposta a estas questões, servem de orientação à gestão de topo, assumindo o que é a organização (hoje) e o que esta poderá ser no futuro. Sem a devida orientação, os colaboradores de uma organização podem tomar decisões com base nos seus ideais e teorias, podendo prejudicar o negócio e a sua capacidade de desempenho, em todos os níveis da organização. “Uma missão deve criar um sentimento de unidade e de forte compromisso, ser capaz de criar nas cabeças e corações um enquadramento de referência, um conjunto de critérios, de linhas de orientação, pelos quais as pessoas vão orientar-se” (Cruz, 2009, p.32). A missão é como uma bússola que guia a organização, e tal como uma bússola tem o propósito de nos guiar em terrenos desconhecidos, uma poderosa missão, pode servir como guia em tempos de incerteza organizacional. Com isto, a missão assume um papel muito importante para a construção do BSC, pois constitui uma ferramenta que permite à gestão de topo guiar o percurso da organização e as ações de todos os seus colaboradores (Niven, 2014).

1.3.2. Valores

Os valores fazem parte da cultura organizacional de uma empresa e são como uma linha de orientação para a conduta de todos os membros da organização. Como tal, descrevem comportamentos e atitudes desejáveis, que a empresa quer promover, como o equilíbrio entre o trabalho e a vida familiar, a comunicação, responsabilidade, transparência, dedicação, resiliência e o desenvolvimento pessoal e profissional (Pinto, 2007; Marques, 2020).

Os valores são os princípios que definem a atitude, o comportamento e o carácter da organização e são demonstrados através dos comportamentos de todos os funcionários (Silva, 2018). “São princípios intemporais que guiam uma organização, representam crenças enraizadas, evidenciadas nos comportamentos diários dos colaboradores e constituem uma proclamação acerca do que a organização espera dos seus colaboradores [...]. Os valores têm de estar perfeitamente interligados com a missão, dando-lhe uma continuidade lógica” (Pinto, 2009, p.58). Desta forma, o BSC assume um papel muito importante para transmitir e enfatizar estes valores, para revê-los continuamente ao longo do tempo e para alinhar todos os intervenientes desde o topo até à base da organização, permitindo desta forma que todos os funcionários verifiquem como as suas ações quotidianas estão a ser consistentes com os valores da empresa e como esses valores contribuem para o sucesso organizacional (Niven, 2014).

1.3.3. Visão

A Visão de uma organização, deve tentar criar uma imagem clara do futuro, ou pelo menos, refletir uma perspetiva da realidade pretendida no futuro. Segundo Kaplan e Norton (2008), a visão é como uma declaração concisa que estabelece, a médio e longo prazo (três a dez anos), os objetivos da organização.

A visão de uma organização é a imagem que a gestão de topo acredita poder representar no futuro, é o terceiro marco na estrutura do BSC, e deve conseguir responder a uma questão fundamental: “Onde vamos?” (Marques, 2020). É a visão que vai representar a forma como a organização pretende ser reconhecida no futuro, pelos seus clientes, colaboradores e parceiros.

Do ponto de vista de Cruz (2009), a visão é definida pela meta que a organização pretende atingir, deve ser clara, motivadora e inspiradora para todos os membros da organização, transmitindo um objetivo organizacional comum.

Embora a visão da organização seja ambiciosa e dirigida a médio e longo prazo, tem metas e objetivos concretos e mensuráveis cuja concretização irá ser verificada através da aplicação do BSC (Silva, 2018). É muito importante que a visão criada para o futuro de uma organização, seja aquela que verdadeiramente sintetiza a sua missão e os seus valores, pois através da implementação do BSC, será possível chegar ao futuro imaginado (Niven, 2014).

1.4. Estratégia

No campo da estratégia, Mintzberg (1987, p. 11) entende que “A natureza humana insiste em uma definição para cada conceito. O campo de gestão estratégica não pode se permitir em depender de uma só definição de estratégia, certamente a palavra tem sido usada há muito tempo implicitamente de diferentes formas mesmo que tenha sido tradicionalmente definida de uma só forma. O reconhecimento explícito destas múltiplas definições pode ajudar aos praticantes e pesquisadores de forma semelhante a manobrar neste difícil campo.” Não existe um conceito único e definitivo de estratégia, é uma expressão que já teve vários significados diferentes ao longo do tempo, na sua amplitude e complexidade. No início, esta palavra era utilizada para o uso militar, originada das mais antigas literaturas do mundo, porém, o conceito de estratégia expandiu-se para o meio empresarial. Com o passar dos anos, ao longo da evolução conceptual de estratégia empresarial, muitos autores procuraram apresentar, reescrever ou sintetizar definições de estratégia.

De acordo com Steiner (1977), (citado por Serra, F. & Ferreira, M., 2010) estratégia significa moldar as missões da organização, fixando objetivos estratégicos sustentados pelas forças internas e externas, formulando políticas e estratégias específicas para atingir os objetivos e, assegurando uma implementação adequada, de forma que os propósitos básicos e objetivos da organização sejam atingidos.

Porter (1996), recorda que o sucesso da formulação de uma estratégia está no alinhamento da organização com o meio ambiente, relativo à estrutura empresarial na qual está a competir. É fundamental que uma empresa saiba reconhecer a razão da sua existência, o que faz e como faz (MVV), para alcançar os seus objetivos estratégicos e para conseguir identificar vantagens competitivas que lhe garantam sucesso e competitividade face à concorrência. Ainda segundo Porter (1985), citado por Martins (2012, p.11), apenas um conjunto limitado de estratégias é passível de obter vantagens competitivas numa dada indústria. Porter (1985), defende que a lógica subjacente a essas estratégias é comum de indústria para indústria, e sugere três estratégias genéricas, relacionadas com as áreas estratégicas de negócios, que as empresas devem considerar quando determinam a estratégia a implementar: estratégia de liderança pelos custos (produção e distribuição dos bens e serviços da empresa ao mais baixo custo possível, permitindo a obtenção de retorno de capital superior); estratégia por diferenciação (produção e distribuição de bens e serviços especializados, diferentes da concorrência, permitindo ganhar vantagens competitivas e

poder de negociação no mercado); e estratégia por focalização (produção e distribuição de bens e serviços para um nicho de mercado, aposta na segmentação de produtos direcionados para um número restrito de segmentos de mercado, cativando a sua atenção). Com isto, Porter (1996, p.68), esclarece que o sucesso de uma estratégia tem por base conseguir fazer muitas coisas bem e integrá-las.

Segundo Pinto (2009), as declarações de missão, valores e visão (MVV), indicam o “porquê” e “quem”, enquanto que a estratégia define o “como” (Figura 1). Quer isto dizer, que a estratégia a adotar deverá traduzir como é que a organização irá concretizar a visão, respeitando a missão e os valores previamente instituídos (Marques, 2020).

De acordo com Pinto (2009), os 3 pilares (MVV), numa organização, são simplesmente um conjunto de pensamentos e desejos expressos, até ser formulada uma estratégia capaz de promover a coordenação das atividades e perceber as vantagens competitivas do negócio em que está inserida. Para o autor, a estratégia de uma organização é formulada em resposta às declarações MVV, e a sua concretização e sucesso dependem da análise efetuada à própria organização. Serra (2010), destaca 4 pontos fundamentais para uma boa formulação da estratégia: definição de objetivos; compreensão do meio envolvente; avaliação interna da empresa; e implementação da estratégia. Segundo Kaplan e Norton (2008), existem algumas ferramentas que podem ser utilizadas para desenvolver uma análise mais aprofundada da organização, nomeadamente, a análise SWOT, que traduz a avaliação do ambiente organizacional em forças, fraquezas, oportunidades e ameaças e a análise PESTAL (política, económica, social, tecnológica, ambiental e legal), que permite analisar o macro ambiente.

Segundo a análise de Vitória (2017), a estratégia é caracterizada como um plano que integra informações sobre a forma como a empresa deve atuar para alcançar os seus objetivos desdobrados a partir da sua missão, valores e visão (MVV). Para o autor, o sucesso da implementação de uma estratégia, depende de dois fatores: da forma como uma organização gere os seus comportamentos e recursos de modo a estarem alinhados com a visão e garantirem o alinhamento da implementação dos objetivos definidos; e do controlo do nível de alcance dos objetivos propostos, através da criação de indicadores de desempenho que permitam perceber se a organização está no caminho que se pretende.

Para Cruz (2009, p.48) “a estratégia permite que a organização concentre os seus recursos e explore as suas oportunidades e as suas capacidades e conhecimentos ao

máximo”. É através da estratégia que as organizações visam alcançar os objetivos a que se propõem, concentrando os seus recursos e explorando as suas capacidades, oportunidades e conhecimentos. No fundo, definir uma estratégia eficaz, é tentar perceber qual o caminho que se pretende seguir, saber reconhecer a nossa posição atual “onde estamos” e definir como vamos para “onde queremos estar no futuro”. Desta forma, de acordo com Oliveira (2009), para se definir uma estratégia sustentável, uma organização tem de ter em conta vários fatores como: os conhecimentos e competências dos colaboradores, as tecnologias, a cultura organizacional, a estrutura orgânica e a informação disponível. Além disso, deve ser feita uma análise completa e exaustiva sobre os recursos e as operações internas e sobre toda a envolvente externa, tal como os clientes, fornecedores, concorrentes, regulamentações governamentais, entre outros (Oliveira, 2009). De acordo com Almeida (2011), a correta função da gestão (organizar, planear, dirigir e controlar) é fundamental para uma boa implementação da estratégia, que por sua vez, depende da liderança da organização, do empenho e da motivação dos colaboradores e da adequação da estrutura organizacional à estratégia a implementar.

Para Kaplan e Norton (2004), uma organização voltada para a estratégia deve demonstrar como pretende criar valor, quer para os seus acionistas, quer para os seus clientes e para a comunidade onde está inserida. Com isto, o papel principal do BSC é fomentar a implementação da estratégia a longo prazo, como tal, é preponderante conhecer os 3 pilares MVV da organização, pois só desta forma será possível delinear uma estratégia global. O BSC é uma ferramenta de gestão que coloca a estratégia no centro de todos os processos e sistemas fundamentais da organização, que oferece uma estrutura sólida para definir e desenvolver os objetivos, indicadores, metas e iniciativas em cada uma das perspetivas e promove a tradução da estratégia definida em ações e resultados (Niven, 2003). De acordo com Oliveira (2009, p.53), os autores do BSC mencionam que as organizações que estão orientadas para a estratégia, adotam cinco princípios comuns: traduzir a estratégia em termos operacionais; alinhar a organização com a estratégia; transformar a estratégia numa tarefa de todos; e converter a estratégia num processo contínuo.

1.5. Planificação Estratégica

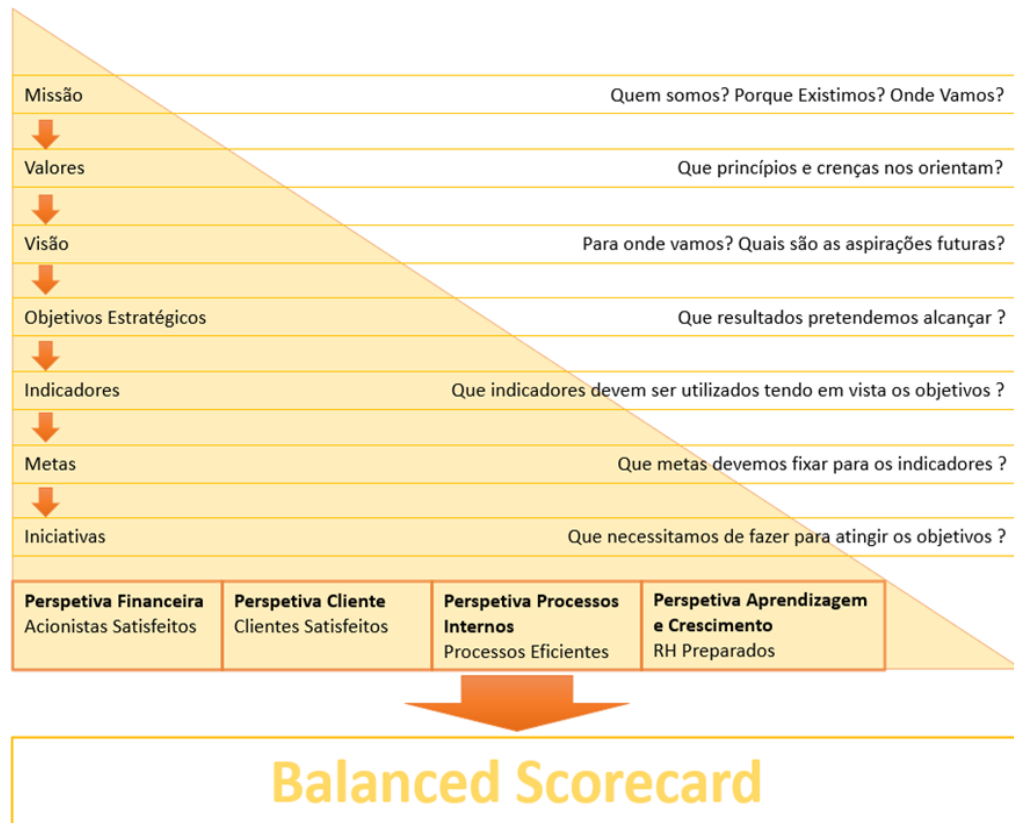
Em harmonia com Kaplan e Norton (1992), o BSC é definido como uma ferramenta de gestão que oferece às organizações um conjunto de indicadores que permitem avaliar, em cada momento, o desempenho organizacional e ter uma perceção do grau de cumprimento da estratégia estabelecida. Através de uma avaliação sistemática, podem ser elaboradas ações preventivas e/ou corretivas, que possibilitam prever potenciais desvios face aos objetivos definidos. Assim, avaliar o desempenho financeiro da organização, não é suficiente, e torna-se fundamental considerar os aspetos não-financeiros, igualmente importantes na avaliação do desempenho e na sustentabilidade da capacidade competitiva das organizações (Sousa, 2014).

Segundo Kaplan e Norton (2004a), os ativos intangíveis surgiram em consequência do reconhecimento progressista de que existem determinados fatores, que têm um grande impacto na criação de valor nas organizações. Os ativos intangíveis, como por exemplo, a cultura organizacional, as competências dos colaboradores ou as tecnologias de informação (TI), contribuem tanto ou mais para a valorização de uma organização como os ativos tangíveis, uma vez que são muito difíceis de imitar pelos concorrentes e dessa forma permitem criar vantagens competitivas sustentáveis. Todos os investimentos na formação dos colaboradores e nas tecnologias de informação (TI), integrados e alinhados com a estratégia organizacional, são fundamentais para o máximo aproveitamento do potencial desempenho. Com isto, os capitais humano, organizacional e de informação tornam-se imprescindíveis à implementação de qualquer estratégia (Sousa, 2014).

A implementação do BSC nas organizações, surgiu em resposta a algumas fraquezas apresentadas pelas metodologias de gestão anteriores, o que faz com que seja fundamental, para a implementação desta ferramenta, fazer uma análise prévia da estratégia organizacional e do seu meio envolvente (Nogueira, 2018). É a partir daqui que o órgão de gestão articula a estratégia e estabelece o posicionamento da organização, tendo em vista a criação de valor futuro, para clientes, colaboradores, fornecedores, produtos, processos, tecnologia e informação. O BSC proporciona uma visão clara do que as organizações devem avaliar e medir, permitindo comparar o desempenho financeiro do passado com o desempenho estratégico do futuro. É na formulação da estratégia que encontramos os

elementos fundamentais do BSC (figura 2), os quais devem estar perfeitamente identificados e perceptíveis (Azeitão e Roberto, 2010; Nogueira, 2018).

Figura 2 - Planificação do BSC



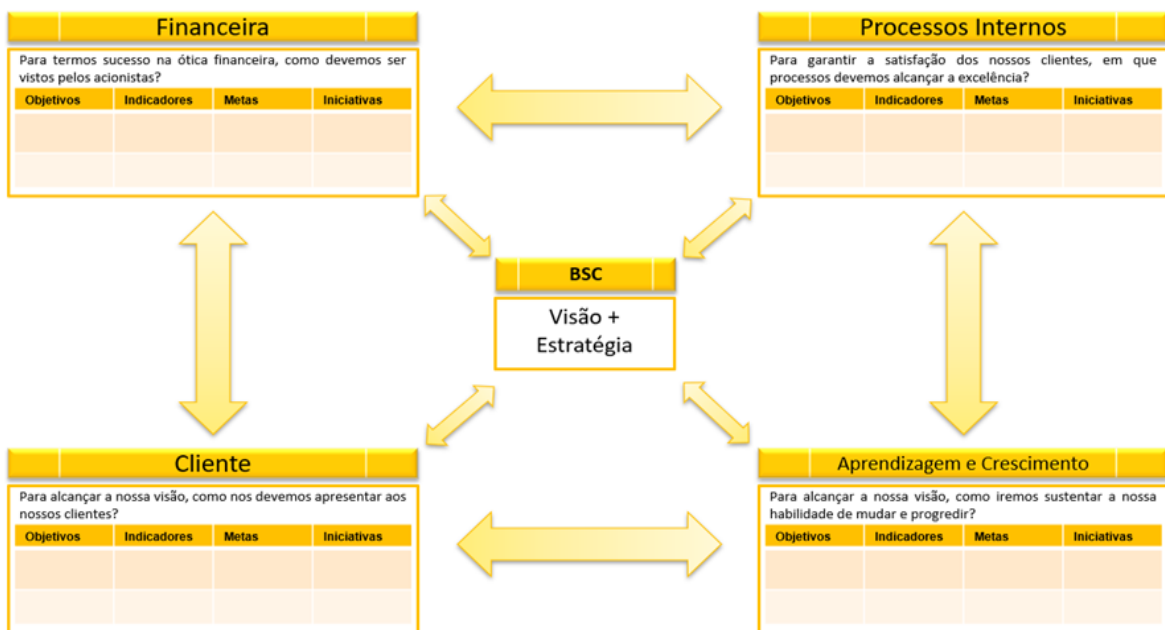
Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2000) por Azeitão e Roberto (2010)

O principal objetivo do BSC traduz-se no alinhamento das atividades operacionais do dia-a-dia com o planeamento estratégico, definindo metas e indicadores de desempenho e vinculando este alinhamento com todos os membros da organização. Para alcançar o sucesso organizacional, para conseguir o equilíbrio entre resultados e estratégia, as organizações devem comunicar a missão e a visão de forma clara e objetiva, estabelecer metas e objetivos alinhados com a estratégia, aprender com a avaliação do desempenho dos indicadores e metas definidas e alinhar os objetivos individuais de cada membro com os da organização (Nogueira, 2018).

1.5.1. Perspetivas do BSC

O BSC incorpora um conjunto de objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas, em cada uma das suas perspetivas: Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento. A Figura 3 representa a estrutura do BSC (Kaplan e Norton, 1996a, 1996b, 1996c).

Figura 3 - Estrutura do BSC



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996a, p.76)

Para Azeitão e Roberto (2010), o BSC pode ser considerado como um sistema de pilotagem estratégica, que se caracteriza pelas relações causais existentes entre as diferentes perspetivas, com vista ao desenvolvimento de processos de gestão baseados na vinculação dos objetivos e indicadores estratégicos, e na planificação de metas e iniciativas estratégicas. Na visão de Russo (2006), o BSC, não visa apenas controlar o desempenho organizacional, mas também ajuda a implementar a estratégia nas organizações, a fixar objetivos e indicadores, a alinhar as ações com as metas estratégicas e a aprender com o feedback que resulta da experiência, ajustando o posicionamento estratégico a essa aprendizagem.

1.5.1.1. Perspetiva Financeira

Consoante a Figura 3, apresentada supra, Kaplan e Norton (1996a) assumem que a perspetiva financeira deverá responder à seguinte questão: “Para termos sucesso na ótica financeira, como devemos ser vistos pelos acionistas?”

Segundo Kaplan e Norton (citado por Azeitão & Roberto, 2010), o Balanced Scorecard deve incentivar as organizações a vincular os seus objetivos económico-financeiros com toda a estratégia. Os objetivos financeiros devem servir de orientação para a estratégia que se pretende implementar, isto é, o BSC deve propiciar uma leitura estratégica da organização, com lugar nos objetivos financeiros a longo prazo e a partir de aqui relacioná-los com as relações causa-efeito que se irão estabelecer nas restantes perspetivas.

O BSC deve reunir as condições necessárias para poder incorporar os objetivos e medidas financeiras na estratégia da organização, providenciando de forma clara a todos os membros, os indicadores financeiros relevantes para o cumprimento da estratégia (Quesado, 2005).

Para Kaplan e Norton (1996), a perspetiva financeira é considerada como sendo a perspetiva fundamental do BSC, uma vez que servirá de orientação para todas as outras, pois, o desempenho financeiro desejado numa organização, influencia e orienta o desempenho das outras 3 perspetivas (Almeida, 2011). Na visão de Kaplan e Norton (2002), os objetivos financeiros são como um guia para todas as outras perspetivas, uma vez que são estes que traduzem os objetivos e as medidas finais a atingir. Daí, esta perspetiva ser colocada no topo do BSC, por traduzir, através das relações causa-efeito, os resultados do comportamento e do desempenho integrado das outras três perspetivas (Pinto, 2009). Os indicadores financeiros expressam as informações históricas sobre a organização, transmitem uma visão do passado, e servem de apoio aos acionistas, para avaliar o desempenho financeiro da organização (Russo, 2015).

A perspetiva financeira está diretamente relacionada com os interesses dos acionistas, que por sua vez, têm como principal objetivo a obtenção máxima de rentabilidade dos seus investimentos (Silva, 2018). Segundo Azeitão e Roberto (2010), é através desta perspetiva que os acionistas podem recolher informações sobre o crescimento da rentabilidade, definir o nível de risco financeiro aceitável e fazer o acompanhamento da evolução da estrutura dos custos da organização. São exemplos de indicadores financeiros de ampla utilização, a taxa de crescimento do volume de negócios, a RCI (rendibilidade do capital investido), a RCP

(rendibilidade dos capitais próprios), a RV (rendibilidade das vendas), o EVA (economic value added), o CVA (cash-value added) e o VA (valor acrescentado), entre outros (Russo, 2015, citado por Vieira, 2017).

Segundo Citeve (2012), num ambiente competitivo global, onde se inserem as empresas, os indicadores financeiros são comuns a todas as organizações, contudo, se for feita uma análise baseada apenas nestes indicadores, dificilmente se conseguirá orientar e avaliar uma estratégia sustentável. A perspetiva financeira integrada no BSC, pode ser caracterizada por duas funções principais, para indicar se a implementação e execução da estratégia estão a contribuir para os resultados desejados e para servir de meta principal sobre o qual os objetivos e medidas das outras três perspetivas se devem basear. No entanto, os indicadores financeiros utilizados nesta perspetiva, não criam valor futuro para a organização, isto é, não melhoram a satisfação do cliente, a motivação dos colaboradores, a qualidade dos produtos e serviços ou os processos internos. Os indicadores financeiros refletem uma visão do passado, factos históricos, que atualmente não são suficientes para gerir uma organização (Citeve, 2012).

De acordo com Kaplan e Norton (citado por Vieira, 2017), apesar das limitações que são apontadas aos indicadores financeiros, enquanto *drivers* de performance futura, estes assumem um papel preponderante na implementação BSC, pois permitem acompanhar e avaliar se a estratégia da organização, está a contribuir para a sua sustentabilidade no longo prazo. Para atenuar estas limitações, o BSC propõe a vinculação dos objetivos e indicadores financeiros, com as outras metas baseadas em valores intangíveis, que são determinantes para alcançar a estratégia delineada e o resultado financeiro desejado (Pinto, 2007).

Em conformidade com Kaplan e Norton (1996) (citado por Russo, 2015), os indicadores utilizados na perspetiva financeira do BSC, são selecionados com base na estratégia que se pretende implementar, e a estratégia, por sua vez, é definida consoante a fase do ciclo de vida em que a organização se encontra. O ciclo de vida de uma organização consiste em três fases: crescimento, maturidade e declínio, que se relacionam com três temas financeiros, crescimento e diversificação dos proveitos, redução de custos / aumento da produtividade e utilização dos ativos / estratégia de investimento, cujo indicadores específicos devem ser adaptados a cada uma das fases (Azeitão & Roberto, 2010).

Tabela 2 - Ciclo de Vida de uma organização

Ciclo de vida			
Fases	Crescimento	Maturidade	Declínio
Características	<ul style="list-style-type: none"> Investimentos elevados em infraestruturas Criação/consolidação de processos internos Desenvolvimento da carteira de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> Procura de rentabilidade e retorno do investimento Investimento de melhoria dos processos internos Ampliação gradual da capacidade de produção 	<ul style="list-style-type: none"> Maximização dos fluxos financeiros gerados pelos investimentos anteriores Investimentos de substituição para manutenção da capacidade Redução de despesas em I&D
Objetivos Financeiros	<ul style="list-style-type: none"> Velocidade de crescimento da receita em mercados alvo Manter níveis adequados de despesa 	<ul style="list-style-type: none"> Lucratividade Aumento da receita operacional e da margem bruto Retorno do capital investido Aumento do valor económico gerado 	<ul style="list-style-type: none"> Maximização dos fluxos de caixa Diminuição das necessidades de fundo maneio

Fonte: Adaptado de Russo (2015, p.26)

Tabela 3 - Objetivos e indicadores financeiros em função das estratégias utilizadas em cada fase do ciclo de vida do negócio e dos temas financeiros da empresa – Perspetiva financeira

		Estratégia da unidade de negócio		
		Crescimento	Maturidade	Declínio
Temas Financeiros para conduzir a estratégia	Crescimento e mix de proveitos	<ul style="list-style-type: none"> Taxa de crescimento das vendas por segmento Percentagem de proveitos gerados pela venda de novos produtos, serviços e clientes 	<ul style="list-style-type: none"> Quota de mercado em clientes-alvo Cross-selling Percentagem de proveitos das vendas de novas aplicações dos produtos Rendibilidade de clientes e de linhas de produtos 	<ul style="list-style-type: none"> Rendibilidade de clientes e linhas de produto Percentagem de clientes não-lucrativos
	Redução de custos/melhoria da produtividade	<ul style="list-style-type: none"> Rendimento por trabalhador 	<ul style="list-style-type: none"> Custos relativamente à concorrência Taxa de redução de custos Custos Indiretos (percentagem das vendas) 	<ul style="list-style-type: none"> Custos unitários (por unidade de produto, serviço ou transação)
	Utilização dos ativos/Estratégia de Investimento	<ul style="list-style-type: none"> Investimento (percentagem de vendas) Investigação e desenvolvimento (percentagem das vendas). 	<ul style="list-style-type: none"> Rácios do ciclo de pagamentos e recebimentos Retorno sobre o capital empregue por categorias-chave do ativo Taxas de utilização do ativo. 	<ul style="list-style-type: none"> Recuperação do Investimento

Fonte: Adaptado de Russo (2015, p.27)

Podemos observar na Tabela 3, apresentada supra, que os temas financeiros que conduzem a estratégia empresarial, podem ser utilizados em qualquer fase do ciclo de vida/estratégia adotada (crescimento, maturidade ou declínio), embora que, dependendo da fase do ciclo de vida do negócio e dos temas financeiros, devam ser adotados objetivos e indicadores distintos.

1.5.1.2. Perspetiva de Clientes

Segundo Kaplan e Norton (1996a), e de acordo com a Figura 3, a perspetiva de clientes deverá responder à seguinte questão: “Para alcançar a nossa visão, como nos devemos apresentar aos nossos clientes?”

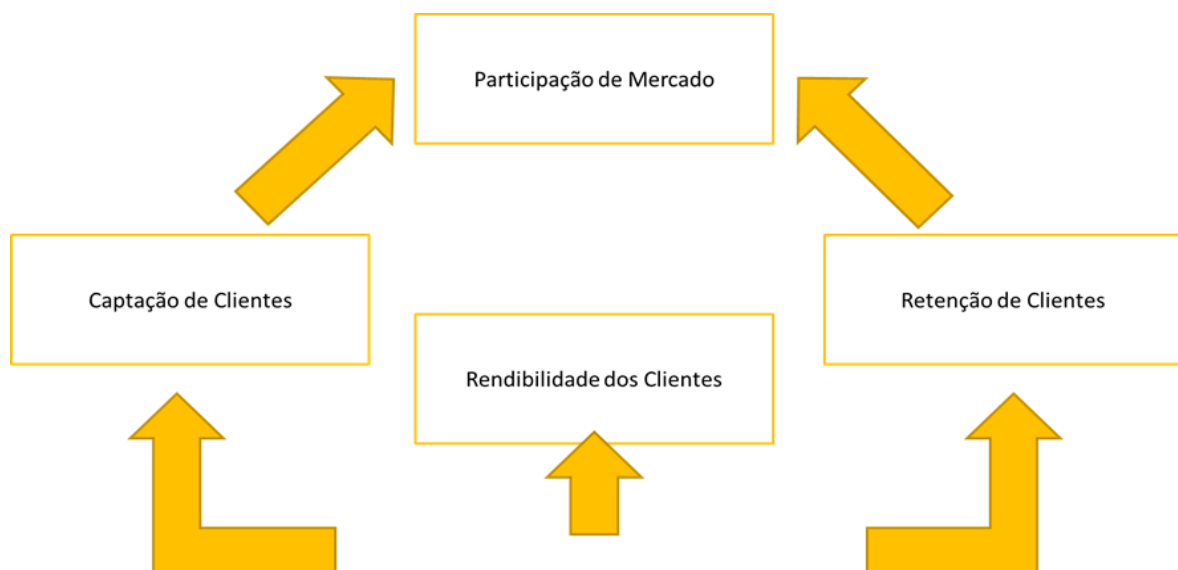
A perspetiva de clientes tem um papel muito importante no panorama global do BSC. Segundo Kaplan e Norton (1997), são os clientes que geram a receita necessária para alcançar os objetivos financeiros da organização. É na perspetiva de clientes, que as organizações identificam quais os segmentos de clientes e os mercados em que pretendem atuar e aplicar a sua estratégia competitiva. A capacidade para identificar as propostas de valor dirigidas a esses segmentos específicos (clientes e mercados), vai ditar o desenvolvimento dos objetivos e medidas estratégicas na perspetiva de clientes (Quesado, 2005). A organização deve ter um conhecimento profundo dos seus clientes e dos fatores que estes valorizam, para poder definir os indicadores mais adequados e alinhá-los com a estratégia. Para Russo (2015), estes indicadores relacionam-se geralmente com a satisfação dos clientes, fidelização de clientes, capacidade de retenção de novos clientes e rentabilidade dos clientes e compreendem objetivos direcionados para segmentos ou mercados específicos.

A grande preocupação das organizações, passa por satisfazer, fidelizar e captar novos clientes e centra-se na proposta de valor disponibilizada, que é composta pelos produtos, preço, relacionamento e imagem, sendo esta, para Kaplan e Norton (2001), a base de qualquer estratégia de negócios. Por outro lado, Russo (2015) vê as grandes preocupações dos clientes, apoiadas nos prazos de entrega, na qualidade, no preço e na relação entre o desempenho/custo do produto/serviço. Desta forma, a perspetiva clientes deve compreender objetivos, indicadores, metas e iniciativas específicas, capazes de responder às necessidades dos clientes/mercado (Russo, 2015).

Segundo Kaplan e Norton (1997), citado por Marques (2020), a perspetiva de clientes pode ser composta por dois grupos de medidas: o grupo de medidas diferenciadoras, que

engloba os vetores de desempenho e o grupo de medidas essenciais, que contém as medidas genéricas utilizadas por quase todas as organizações. Este último, está diretamente relacionado com o mercado em que a organização opera e com o relacionamento que a organização detém com os clientes, e inclui indicadores de participação de mercado (que medem a proporção de vendas num determinado mercado em termos de número de clientes, unidades vendidas e capital investido), de rentabilidade dos clientes (que medem o lucro líquido de clientes ou de segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para satisfazer esses clientes), de satisfação (que medem o nível de satisfação dos clientes de acordo com os critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor), de retenção (que medem, em termos absolutos ou relativos, a percentagem de clientes com os quais a organização mantém relações comerciais) e captação de clientes (que medem, em termos absolutos ou relativos, a capacidade de atrair ou captar novos clientes em novos segmentos de mercado). A figura 4, apresenta a forma como estas medidas essenciais podem estar interligadas através de relações causa-efeito (Kaplan & Norton, 1997).

Figura 4 - Medidas essenciais da Perspetiva de Cliente



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, p.72)

Para Russo (2015), a proposta de valor de uma organização, é caracterizada pelo conjunto de particularidades associadas aos produtos e serviços, que são capazes de atrair o interesse dos clientes. A proposta de valor deve estar sempre em consonância com o setor de atividade, e pode ser dividida em três categorias: características dos produtos/serviços (preço, qualidade, prazo de entrega e funcionalidade), relacionamento com os clientes (tempo de resposta na entrega do produto/serviço ao cliente e toda a experiência durante a

compra) e a imagem e reputação (fatores intangíveis que atraem um cliente para o produto/serviço e vantagens associadas ao produto/serviço em questão).

A Tabela 4, representa os alguns exemplos de indicadores de desempenho da perspectiva de clientes, em função das medidas essenciais, previamente apresentadas.

Tabela 4 - Medidas essenciais e indicadores de desempenho – Perspetiva de Clientes

Medidas Essenciais	Indicadores de Desempenho
Rendibilidade	- EVA - RVC
Satisfação	- Índice de satisfação dos clientes - Tempo de entrega/serviço - Cumprimento dos prazos de entrega
Retenção	- Quota de mercado - Volume de negócios com novos clientes
Fidelização	- Crescimento do volume de negócios dos clientes atuais - Número de clientes/ano

Fonte: Traduzido de Jordan *et al.* (2011, p.271), por Marques (2020)

1.5.1.3. Perspetiva dos Processos Internos

De acordo com a Figura 3, a perspetiva dos processos internos deve responder à seguinte questão: “Para garantir a satisfação dos nossos clientes, em que processos devemos alcançar a excelência?”.

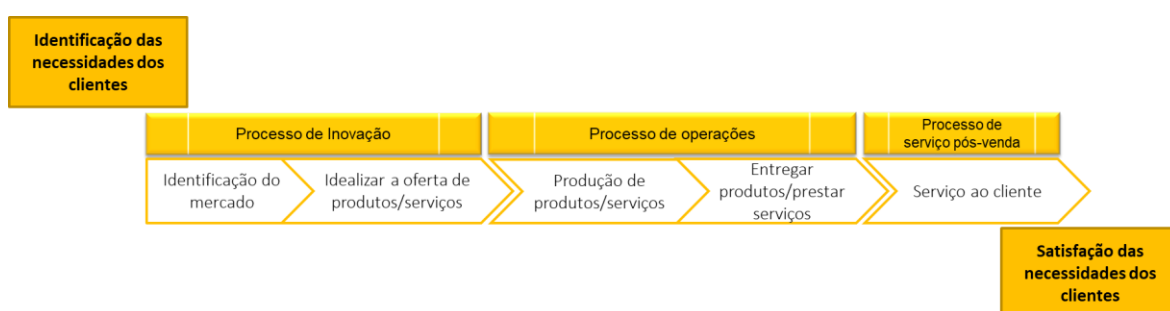
Segundo Kaplan e Norton (1996), o BSC utiliza a perspetiva dos processos internos para identificar as atividades e os processos (considerados fundamentais na estratégia de cada organização), em que a organização tem de ser excelente, para atingir os objetivos esperados pelos acionistas (perspetiva financeira) e satisfazer os seus clientes (perspetiva de clientes). Nesta perspetiva, é de máxima importância que o órgão de gestão consiga, identificar os processos organizacionais críticos, as tecnologias e competências capazes de diferenciar a organização dos demais concorrentes e determinar corretamente os respetivos indicadores.

Para elaborar o BSC, é muito importante que se faça o seguimento de toda a cadeia de valores, identificada por Kaplan e Norton (1997), desde o processo de inovação, processos operacionais, até ao serviço pós-venda (Russo, 2015). Para o desenvolvimento da perspetiva dos processos internos, é necessário perceber o que produzir, para dar resposta às

necessidades dos clientes, e como valorizar os ativos, para melhorar os processos e reduzir custos relacionados com a produção dos produtos/serviços, para isso, os critérios de avaliação mais utilizados são: os custos, o tempo do ciclo produtivo, o nível da qualidade do produto/serviço e a produtividade (Silva, 2018).

A Figura 5, mostra a cadeia de valores genérica identificada por Kaplan e Norton (1997), e serve de modelo para as organizações adaptarem e desenvolverem a perspectiva dos processos internos, na elaboração do BSC.

Figura 5 - Modelo genérico da Cadeia de Valores



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, p.102)

Segundo Silva (2018), o processo de inovação traduz-se numa análise e perceção das necessidades dos clientes, das condições do mercado e do desenvolvimento de um conjunto de produtos/serviços, capazes de responder a essas necessidades. O processo operacional, consiste na produção do produto/serviço, segue com a encomenda do cliente e termina com a entrega do produto/serviço. Este processo está dependente do cumprimento de prazos exigidos pelo cliente no ato da encomenda. Por último, o processo de serviço pós-venda, consiste no cumprimento de todas as condições pós-venda, isto é, todas as condições que possam contribuir para a satisfação do cliente, após a entrega do produto ou a prestação do serviço, como por exemplo, garantias, devoluções ou assistências técnicas.

A tabela 5, apresenta para cada processo da cadeia de valores, alguns exemplos de indicadores da perspectiva dos processos internos, sugeridos por Russo (2006).

Tabela 5 - Indicadores de desempenho utilizados em cada fase da cadeia de valores - Perspetiva dos Processos Internos

Exemplos de indicadores para cada processo		
Inovação	Operações	Serviço pós-venda
<ul style="list-style-type: none"> • Percentagem de vendas de novos produtos • Tempo de desenvolvimento de novos produtos • Quantidade de novos produtos introduzidos no mercado face à concorrência • Percentagem de produtos novos sem defeito e inteiramente satisfatórios 	<ul style="list-style-type: none"> • Níveis de qualidade • Confiança • Características diferenciadoras dos seus produtos • O tempo do ciclo • O valor dos custos 	<ul style="list-style-type: none"> • Prazo de resolução de reclamações • Custos/recursos utilizados pós-venda • Volume de crédito • Prazo médio de recebimentos

Fonte: Adaptado de Russo (2006, p.43)

1.5.1.4. Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

De acordo com a Figura 3, a perspetiva de aprendizagem e crescimento deve responder à seguinte questão: “Para alcançar a nossa visão, como iremos sustentar a nossa habilidade de mudar e progredir?”

Segundo Kaplan e Norton (1997), (citado por Marques, 2020), a perspetiva de aprendizagem e crescimento é desenvolvida com base em objetivos, indicadores, metas e iniciativas orientados para a aprendizagem e crescimento organizacional, que por sua vez, suportam a infraestrutura que possibilita a prossecução dos objetivos, indicadores, metas e iniciativas das outras três perspetivas (financeira, clientes e processos internos). Esta perspetiva, vem ditar a importância e a necessidade de as organizações desenvolverem a sua capacidade de inovação, melhoria, aprendizagem e superação, e é composta por um conjunto de valores intangíveis, considerados fundamentais para o funcionamento do BSC: o capital humano, o capital da informação e o capital organizacional (Pinto, 2009).

Para o órgão de gestão poder implementar e apoiar uma estratégia, deve definir muito bem as capacidades dos funcionários, a tecnologia e o clima organizacional necessário para a sua execução. São estas condições, que vão permitir que a organização alinhe os seus recursos humanos e a tecnologia, com as exigências estratégicas dos processos internos, da

proposta de valor diferenciada e do relacionamento com o cliente (Kaplan e Norton, 2001). A perspectiva de aprendizagem e crescimento, é considerada a base do BSC, é ela que estabelece as relações causa-efeito entre as restantes perspectivas e dessa forma ganha uma relevância muito importante no sucesso da elaboração do BSC (Pinto, 2009). É esta perspectiva que vai estimular o desempenho e os resultados das outras perspectivas, pois é ela que compreende a estrutura humana, o capital da informação e o capital organizacional, que por sua vez, possibilitam alcançar os objetivos, indicadores, metas e iniciativas já definidas.

Na elaboração do BSC, Kaplan e Norton (2004b), identificaram três categorias de ativos intangíveis fundamentais para o desenvolvimento da perspectiva de aprendizagem e crescimento e para o desenvolvimento de qualquer estratégia: Capital Humano (Capacidade e Formação dos Colaboradores); Capital da Informação (Capacidade dos Sistemas de Informação) e Capital Organizacional (Motivação, Empowerment e Alinhamento). Os ativos intangíveis apresentados, são considerados a base da estratégia de todas as organizações (Kaplan & Norton, 2004b).

Para Marques (2020), o grande elemento diferenciador no sucesso de uma organização é o grupo de colaboradores que dela faz parte. Segundo Russo (2006, p.47), “o recrutamento de funcionários capacitados e a sua permanente reciclagem e atualização devem merecer particular atenção das empresas”. O capital humano é um dos ativos intangíveis mais difíceis de imitar, e por isso, um dos mais importantes. Os mercados estão cada vez mais competitivos e dinâmicos, a evolução da tecnologia, faz com que as organizações sintam cada vez mais a necessidade de inovar e ser diferente, e num ambiente competitivo e desafiador como este, são as qualidades, as competências, a motivação, o empenho e o envolvimento das pessoas que constituem o grande elemento diferenciador no sucesso organizacional. Gupta e Salter (2018), (citado por Marques, 2020), comprovaram através dos seus estudos, que a cultura organizacional é considerada um fator determinante para o sucesso do BSC, uma empresa com uma cultura aberta, direcionada para o desempenho e para os resultados futuros, apresenta maior potencial e probabilidade de sucesso com a implementação do BSC. A Tabela 6 apresenta alguns exemplos de indicadores da perspectiva de aprendizagem e crescimento sugeridos por Jordan et al. (2011).

Tabela 6 - Indicadores de desempenho - Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

Fatores Críticos	Indicadores de Desempenho
Inovação	- N.º de novas ideias aproveitadas - N.º de novos produtos e serviços
Satisfação	- Índice de satisfação dos empregados - Montante de prémios e incentivos
Qualificação	- N.º de trabalhadores qualificados - N.º de horas de formação
Fidelização	- N.º de postos de trabalho informatizados - Investimento em tecnologias de informação por trabalhador

Fonte: Traduzido de Jordan et al. (2011, p.273), por Marques (2020)

1.6. O Balanced Scorecard como Sistema de Gestão Estratégica

O BSC é uma ferramenta que permite orientar a implementação da estratégia, apoiando a mesma no seu desenvolvimento em resposta às mudanças nos ambientes competitivos de mercado e evolução das tecnologias. O controlo operacional de curto prazo, em correlação com a visão estratégica de longo prazo, permite aos gestores obterem informações mais fidedignas e um *feedback* constante das suas práticas e dos seus impactos sobre a realização dos objetivos estratégicos nas diferentes perspetivas: Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento (Kaplan & Norton, 2007).

Conforme Russo (2015), o BSC evoluiu de um simples modelo de avaliação de desempenho para um instrumento de gestão estratégica das organizações. Para o autor, o BSC deve colocar a estratégia e a visão como o foco principal dos gestores, é um sistema de gestão estratégica capacitado para promover a motivação e a melhoria contínua da competitividade e desempenho de uma empresa. A evolução do BSC para um sistema de gestão estratégica, vem ditar um alinhamento entre a formulação da estratégia e a sua implementação através de ações operacionais de curto prazo (Vieira, 2017). Deste modo, para implementar o *Balanced Scorecard* numa organização, os autores da metodologia, Kaplan e Norton (1996a), introduzem o recurso a quatro processos de gestão estratégica intimamente ligados ao sucesso da sua implementação. Seguidamente, serão analisados os quatro processos esquematizados na Figura 6.

Figura 6 - O Balanced Scorecard como Sistema de Gestão Estratégica



Fonte: Traduzido de Kaplan e Norton (1996a, p.187) por Russo (2015, p.54)

Segundo Russo (2015), a ineficiência dos sistemas de gestão tradicionais, ao nível da comunicação de objetivos, afetação de recursos e controlo de gestão, pode ser superada através da compatibilização da formulação da estratégia com a sua implementação. Os quatro processos estratégicos referidos na figura 6, devem servir de elo de ligação entre os objetivos estratégicos (de longo prazo) e as ações estratégicas (de curto prazo) e são cruciais na implementação do BSC, uma vez que permitem alinhar a estratégia com toda a organização, reduzindo os gaps entre a formulação da estratégia e a sua implementação (Henriques, 2017).

O primeiro processo é a clarificação e tradução da visão e estratégia. Segundo Russo (2015, p.55), muitas organizações não têm estratégias bem delineadas, e nem sempre a missão (Quem somos? Porque existimos? Onde vamos?) e a visão (Para onde vamos? Quais são as aspirações futuras?) são discutidas e clarificadas. Tendo isto, a função deste processo é ajudar os gestores a traduzir a estratégia da empresa, a contruir um consenso em torno da visão e da estratégia organizacional e a definir objetivos e indicadores que reproduzam os fatores críticos de sucesso através de relações causa-efeito (Henriques, 2017). As

dificuldades referidas podem ser ultrapassadas através da construção de um mapa estratégico, uma vez que este permite que sejam identificadas as relações causa efeito entre os resultados e vetores de desempenho, clarificando desta forma as medidas e as ações a desenvolver para o sucesso da organização (Russo, 2015).

O segundo processo é a comunicação e alinhamento estratégico. Neste processo, o BSC surge como um meio facilitador da comunicação da estratégia a toda a organização, relacionando-a com os objetivos globais, departamentais e individuais (Vieira, 2017). Segundo Russo (2015), a comunicação é fundamental para o alinhamento estratégico da organização, pois garante que todos os esforços estejam direcionados para a mesma finalidade, isto é, que os objetivos departamentais e individuais (dos colaboradores) estejam de acordo com a estratégia da empresa (a longo prazo). Através deste processo, o BSC promove a descentralização e difunde a estratégia a todos os níveis hierárquicos, através da análise dos objetivos e fatores críticos de sucesso, desde o topo até ao nível local (departamento, indivíduo) (Russo, 2015, p.55).

O terceiro processo é o planeamento e afetação de recursos. Para Russo (2015), este processo viabiliza o alinhamento entre recursos físicos e financeiros e a estratégia da organização e permite ainda, com recurso ao BSC, quantificar os resultados pretendidos a longo prazo, em todas as perspetivas do BSC, identificar os mecanismos e proporcionar os recursos para atingir esses resultados e definir metas de curto prazo para indicadores financeiros e não-financeiros, que testam e avaliam continuamente o sucesso e a implementação da estratégia.

Segundo Pinto (2009), articular os objetivos propostos com os recursos financeiros integrados no orçamento anual, não é uma tarefa fácil para os gestores, assim sendo, afirma que o BSC demonstrou ao longo dos anos ter uma grande capacidade para responder a esse problema. A distribuição dos recursos e a definição de prioridades, poderá ser determinada com base nos objetivos estratégicos estabelecidos em cada perspetiva do BSC, pois, ao disponibilizar os recursos no orçamento com base nesses objetivos, é possível garantir a coordenação e o financiamento sustentável das iniciativas estratégicas e direcioná-las para a execução dos objetivos de médio/longo prazo previamente estabelecidos (Russo, 2015). Com a clarificação dos objetivos estratégicos e a identificação dos respetivos fatores críticos de sucesso, o BSC permite, em consonância com a implementação da estratégia, uma melhor adequação e afetação dos recursos, o estabelecimento de prioridades e uma melhor gestão das atividades (Russo, 2015).

Para Henriques (2017), este processo traduz o plano de negócio e o plano financeiro com base nos recursos disponíveis e define os objetivos de longo prazo e as iniciativas estratégicas que serão executadas em função da estratégia organizacional, tendo em conta o retorno económico da organização.

O quarto processo é o feedback e aprendizagem estratégica. Para Pinto (2009), este processo focaliza-se essencialmente na capacidade de as organizações desenvolverem uma aprendizagem contínua, baseada no próprio desempenho, que lhes permita rever e alterar estratégias. Segundo Pinto (2007, p.75), “A aprendizagem e feedback em tempo real constituíram a melhor base para rever e alterar estratégias”. Com a implementação do BSC, o desenvolvimento da capacidade de aprendizagem das organizações, era facilitado através da articulação das metas financeiras de curto prazo (departamentais e individuais), definidas no orçamento, com as iniciativas estratégicas instituídas nas outras perspetivas (clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento) (Pinto, 2009). Segundo Russo (2015), o BSC é um sistema de medição de desempenho, que permite construir um mapa estratégico que ajuda os gestores a acompanharem meticolosamente a execução da estratégia e que serve para clarificar, comunicar e alinhar essa estratégia com toda a organização. Este processo estimula a aprendizagem estratégica sobre as relações causa-efeito identificadas pelos gestores, permite reajustar a estratégia estabelecida, por esta ser menos correta ou porque se alteraram os pressupostos da estratégia inicialmente definida, e ajuda a compreender se a visão e a estratégia estão a ser transmitidas eficientemente (Russo, 2015; Henriques, 2017).

Segundo Pinto (2007, p.75), o aparecimento destes quatro processos, resultaram integralmente de experiências de implementação do BSC em mais de cem empresas analisadas por Kaplan e Norton. Os gestores das diversas empresas que implementaram o BSC, notaram que através da sua lógica de funcionamento, era possível desenvolver novos processos que se traduziam em soluções para problemas antigos, que comprometiam o sucesso da implementação e execução da estratégia (Pinto, 2009). Foi no âmbito destas experiências que surgiu o novo papel do BSC enquanto sistema de gestão estratégica.

Com isto, o modelo do BSC diferencia-se dos outros modelos de gestão por ser utilizado como um sistema de informação, comunicação e aprendizagem, e não apenas como um sistema de desempenho e controlo (Russo & Martins, 2004). Nesta nova conceção do BSC (sistema de gestão estratégica), os processos identificados por Kaplan e Norton (1996), colocam a estratégia e a visão no centro das atenções dos gestores, para que estes possam definir com clareza e assertividade os objetivos, indicadores, metas e iniciativas dentro de

cada uma das perspectivas e possam definir e identificar as interações entre elas. Todavia, conseguir visualizar essas interações entre as perspectivas do BSC, era muitas vezes complicado, o que fazia com que os gestores tivessem de recorrer a representações gráficas de apoio, os mapas estratégicos (Silva, 2018). Esta última ideia, desenvolvida por Kaplan e Norton (2004), é considerada pelos autores, quase tão importante como próprio modelo do BSC e vai ser abordada no próximo ponto.

1.7. Objetivos, FCS, Indicadores, Metas e Iniciativas

Segundo Pinto (2009), (citado por Silva, 2018), os objetivos estratégicos incorporados dentro de cada uma das perspectivas do BSC, são declarações do que a organização tem de conseguir fazer bem para executar a estratégia e alcançar a visão. Por sua vez, os indicadores estratégicos do BSC, são definidos para delinear o grau de sucesso dos objetivos previamente estabelecidos. As metas servem para determinar o nível de desempenho ou a taxa de melhoria desejada para cada indicador estratégico. Finalmente, as iniciativas, definem-se como planos de ação, atividades, programas ou projetos, que as organizações adotam para conduzir a execução da estratégia e garantir que as metas estabelecidas sejam alcançadas.

As perspectivas do BSC, que proporcionam não só a visão a curto prazo (financeira), mas também a de médio longo prazo (não-financeira), são aquilo que se pode designar por dimensões-chave da organização, que descrevem e decompõem a visão definida. Segundo Pinto (2009), para uma empresa se manter no mercado, é fundamental desenvolver uma estratégia capaz de criar uma ou mais vantagens competitivas face à concorrência. A concretização da visão é representada pela estratégia definida, através da escolha dos segmentos de mercado e clientes, que pretende servir, da identificação dos processos internos e da seleção das competências individuais e organizacionais que a organização considera fulcral atingir a excelência, com a finalidade de criar valor para os clientes e obter os resultados desejados pelos investidores. Por sua vez, a concretização da estratégia pode ser representada pela formulação dos objetivos estratégicos, que permitem explicar mais concretamente a visão da organização em cada uma das perspectivas do BSC, isto é, são os objetivos estratégicos que refletem os resultados que a organização se compromete a alcançar, de forma a aproximar a realidade da organização à visão anteriormente definida.

Os objetivos organizacionais representam os resultados que a organização se propõe a alcançar, e tal como outros *items* da gestão estratégica, é importante que os objetivos sejam definidos e comunicados a todos os membros da organização e não apenas à gestão de topo (Martins 2012). A escolha dos objetivos deve ser feita de forma restrita com base num conjunto de propriedades que os tornem eficazes, utilizando um acrónimo célebre, SMART: *specific* (devem ser específicos e concretizáveis; *measurable* (devem traduzir-se em ações mensuráveis); *achievable* (além de específicos e mensuráveis, devem ser possíveis); *rewarding* (devem ser realistas e relevantes, de forma a estarem alinhados com a estratégia da organização); e *time-bound* (devem ter um prazo e um limite).

Estes objetivos, que são fundamentais para realizar com sucesso a visão da organização, são representados e evidenciados através de um mapa estratégico, e conectam-se através de relações causa-efeito (Russo, 2015). Depreende-se que é através deste mapa que os gestores selecionam os objetivos estratégicos mais importantes para cada organização. A Tabela 7 apresenta alguns exemplos de objetivos estratégicos, que podem ser utilizados pelas organizações na construção do BSC.

Tabela 7 - Exemplos de objetivos estratégicos nas diferentes Perspetivas do BSC

Exemplos de Objetivos Estratégicos nas perspetivas do BSC			
Financeira	Clientes	Processos Internos	Aprendizagem e Crescimento
<ul style="list-style-type: none"> Aumento da Rentabilidade Aumentos do Valor da Organização Crescimento das vendas ou do volume de negócios Diminuição do risco financeiro 	<ul style="list-style-type: none"> Aumento da quota de mercado Fidelização dos clientes (rentáveis) Aumento das vendas de novos produtos Melhoria da satisfação dos clientes Penetração em novos canais de distribuição Ser considerado líder pelos distribuidores 	<ul style="list-style-type: none"> Melhorar o nível de serviço Liderança pela qualidade Liderança pela segurança Gestão eficiente dos recursos Aumento do ritmo de inovação 	<ul style="list-style-type: none"> Melhorar as competências-chave das pessoas Melhorar a comunicação interna Melhorar o ambiente organizacional Potenciar alianças estratégicas Adaptar a tecnologia às necessidades da organização

Fonte: Adaptado de Russo (2015, p.173-174)

Ainda segundo Russo (2015), para uma organização identificar os objetivos estratégicos mais importantes, deve selecionar aqueles que fortalecem as competências da organização e apresentam potenciais melhorias de desempenho, de acordo com os fatores críticos de sucesso identificados. Os fatores críticos de sucesso (FCS), segundo (Russo, 2015, p.174), são definidos como “as variáveis que proporcionam mais valor aos clientes e

que melhor diferenciam os concorrentes na criação desse valor (marca, imagem, liderança, eficiência operacional, certos produtos e serviços, etc.)”, são os FCS que fazem com que uma organização seja reconhecida e apreciada pelo mercado e pelo público-alvo. A Tabela 8, apresenta alguns dos FCS mais utilizados pelas organizações.

Tabela 8 - Exemplos de Fatores Críticos de Sucesso (FCS), mais utilizados pelas organizações

Exemplos de Fatores Críticos de Sucesso (FCS)	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Quota de mercado (absoluta ou relativa) ✓ Posicionamento da organização (em termos de rentabilidade e controlo de custos) ✓ Imagem e notoriedade da organização no seu meio envolvente ✓ Relação com os clientes ✓ Eficiência operacional/qualidade ✓ Segurança ✓ Tecnologia ✓ Inovação ✓ Relação com os fornecedores ✓ Flexibilidade organizacional ✓ Competências dos Recursos Humanos ✓ Competências organizacionais ✓ Poder Financeiro (pela dimensão, economias de escala, etc.) ✓ Comportamento ético e o contributo social da organização ✓ Respeito pela natureza, a proteção e segurança ambiental 	

Fonte: Adaptado de Russo (2015, p.176)

No que respeita aos indicadores estratégicos, Silva (2018), refere que é importante evidenciar os diferentes tipos e classificações de indicadores que podem ser utilizados pelas organizações na construção do BSC, nomeadamente, os indicadores de processos (atividades), os indicadores de inputs (por exemplo: horas de formação sobre uma atividade/operação específica), os indicadores de outputs (por exemplo: número de peças defeituosas), os indicadores de resultados (lag indicators) e os indicadores de indução (lead indicators). Destes indicadores, considera-se que os indicadores de resultados e os indicadores de indução são fundamentais para a construção do BSC, uma vez que são estes que permitem o alinhamento entre as atividades operacionais e os resultados pretendidos para a execução da estratégia (Russo, 2006). Segundo Celestino e Silva (2011), (citado por Silva, 2018, p.17), os indicadores de indução (lead) são caracterizados como a causa ou a origem, enquanto que os indicadores de resultados (lag), são caracterizados como o efeito ou o destino. Posto isto, a escolha adequada dos indicadores estratégicos de desempenho, possibilitará uma avaliação mais transparente e objetiva da performance das atividades (Ramos & Caeiro, 2009). Segundo Almeida (2011). os indicadores selecionados pela organização, para além da avaliação de desempenho, devem permitir comparar resultados, avaliar a sustentabilidade das decisões da gestão, e efetuar reajustamentos e revisões, tendo em conta as necessidades e limitações de cada organização em particular.

De seguida, exemplificam-se na Tabela 9, em conformidade com Russo (2015), alguns dos exemplos de indicadores de desempenho, que podem ser utilizados pelas organizações na construção do BSC.

Tabela 9 - Exemplos de Indicadores de Desempenho nas diferentes Perspetivas do BSC

Exemplos de Indicadores nas perspetivas do BSC			
Financeira	Clientes	Processos Internos	Aprendizagem e Crescimento
<ul style="list-style-type: none"> • Taxa de crescimento Volume de Negócios (%); • Vendas por colaborador (€); • Variação das exportações (%); • Exportações/Vendas totais (em %); • Meios Libertos Líquidos = Resultados Líquidos + Amortizações e Depreciações do Exercício + Provisões do Exercício; • EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) = Resultados antes de Juros, Impostos, Depreciações e Amortizações; • Rendibilidade dos Capitais Próprios ROE (Return on Equity) = (RL/Capitais Próprios) x 100; • Rendibilidade Interna das Vendas (%) = [(RL+ Amortizações + Provisões)/Volume de Negócio] x 100; • Rendibilidade Operacional das Vendas = (Resultados Operacionais / Volume de Negócio) x 100; • Valor Acrescentado Bruto per capita = V.A.B./nº trabalhadores; • EVA (Economic Value Added) Valor Económico Acrescentado = (Rendibilidade dos Ativos – Custo do Capital) x Ativos; • Liquidez Geral = Ativo Corrente / Passivo Corrente; • Autonomia Financeira = (Capitais Próprios / Ativo) x 100; • Solvabilidade (%) = (Capitais Próprios/Passivo) x 100; • Rotação dos Ativos = Volume de Negócios / Ativos; • Prazo Médio de Recebimentos (dias) = [Saldo Clientes / (Volume de Negócios + IVA)] x 365; • Prazo Médio de Pagamentos (dias) = [Saldo Fornecedores / (Compras + IVA + FSE)] x 365; • Fluxos de caixa (€); • Gastos totais (€); • Gastos variáveis (€); • Gastos fixos (€); • Gastos com o pessoal/Vendas (%). 	<ul style="list-style-type: none"> • Quota de mercado (%); • Número de clientes; • Número de contratos assinados com clientes (mês); • Vendas por cliente (€); • Vendas a novos clientes (%); • Número de clientes perdidos; • Índice de clientes satisfeitos (%); • Índice de fidelidade dos clientes (percentagem de clientes com mais do que uma compra em determinado período a definir pela organização); • Crescimento do volume de negócios os clientes atuais (€); • Índice de rendibilidade do cliente; • Custos por cliente (€); • Despesas de marketing (€); • Número de visitas a clientes; • Número de reclamações; • Índice da imagem de marca (%); • Número de visitas dos clientes à organização; • Prazo médio de resposta a consulta de clientes; • Prazo médio de atendimento dos clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Percentagem de entrega nos prazos; • Tempo médio de desenvolvimento de novo produto (dias); • Prazo médio de lançamento de novos produtos; • Quantidade de produtos lançado face à concorrência; • Percentagem de venda de produtos novos; • Prazo médio do ciclo de produção; • Prazo médio de satisfação de uma encomenda; • Prazo médio de tomada de decisões; • Percentagem de ocupação dos equipamentos produtivos; • Percentagem de atividades produtivas robotizadas ou informatizadas; • Percentagem de não-conformidades no volume de produção; • Percentagem dos produtos sem defeito; • Peso (%) dos custos da não-qualidade nos custos totais; • Acréscimo de produtividade dos equipamentos (%); • Peso dos custos de produção no valor de venda (%); • Índice de sinistralidade no trabalho; • Atividades de alto risco cumpridoras das normas de segurança (%); • Emissões de poluentes por produção; • Custos administrativos/Proveitos (%); • Custos administrativos por colaborador (€); • Prazo médio de emissão de documentos de expedição ou venda; • Rotação de Stocks = Consumo de Stocks/Stock médio; • Custos das Tecnologias de Informação/Custos administrativos (%); • Número de empregados por computador; • Prazo de resolução das reclamações; • Custos pós-venda; • Crédito atribuído/Vendas (%); • Investimento em Tecnologia/Vendas (%); • Custos diretos de inovação de produtos e serviços. 	<ul style="list-style-type: none"> • Custos de Investigação e Desenvolvimento (I&D) (€); • Custos de I&D/Vendas Totais (%); • Custos de Investigação (€); • Investimento em formação/Vendas (%); • Despesas em formação/nº trabalhadores (€); • Investimento em apoio a novos produtos (€); • Investimento no desenvolvimento de novos mercados (€); • Número de novas patentes da organização (ano); • Idade média das patentes da empresa; • Peso dos novos produtos na gama oferecida pela organização (%); • Número de melhoria sugerido por colaborador; • Número de melhorias implementadas (resultado das melhorias sugeridas pelos colaboradores); • Número de postos de trabalho informatizados; • Idade média do hardware utilizado; • Idade média do software utilizado; • Índice de fiabilidade de informação e segurança do sistema informático; • Índice de satisfação dos colaboradores; • Índice de liderança (qualidade das chefias); • Índice de motivação; • Índice de atitude (colaboradores); • Índice de descentralização (delegação) de poderes; • Rotação dos colaboradores (%); • Acréscimo de produtividade no trabalho (%); • Índice de retenção dos colaboradores especializados (fundamentais no negócio); • Percentagem de trabalhadores com os objetivos pessoais alinhados com os da organização; • Média de anos de serviço dos colaboradores; • Idade média dos colaboradores; • Tempo de formação (horas/ano); • Tempo de desenvolvimento (produtos, processos e serviços); • Proporção de colaboradores com nível académico universitário (%); • Taxa de absentismo.

Fonte: Adaptado de Russo (2015, p.177-181)

A tabela 9, apresenta de uma forma alargada e abrangente os diversos tipos de indicadores de desempenho que estão associados a cada uma das perspectivas do BSC. É importante referir que a maioria destes indicadores pode também ser utilizada como meio comparativo dos valores médios da concorrência ou dos diferentes setores de atividade, e, devem ser avaliados e adaptados à estratégia implementada em cada organização (Almeida, 2011).

Do ponto de vista de Santos (2014), é muito frequente que se confundam as metas com os indicadores, no entanto, metas e indicadores são conceitos muito distintos. As metas são definidas como “marcos” que são traçados ao longo do tempo e que indicam o nível de desempenho expectável ou a taxa de melhoria exigida para cada indicador, por sua vez, os indicadores são utilizados para medir a diferença entre a situação desejada (meta) e a situação do presente e dão informações sobre a maneira como é medido e acompanhado o desempenho organizacional. Todos os indicadores de desempenho devem ser quantificáveis através da definição metas a atingir e respetivas periodicidades, o que pode englobar objetivos de curto ou longo prazo (Russo, 2006). No parecer de Russo (2006), as metas devem ser ambiciosas, realísticas e exequíveis, de forma que a organização consiga alcançar os seus objetivos estratégicos. Todavia, é fundamental que as metas delineadas constituam um desafio para a organização, e, que esta empregue algum do seu esforço para alcançar esse desafio (Santos, 2014).

Conforme Russo (2015), devem também ser incluídas no *Balanced Scorecard*, as ações específicas necessárias à execução da estratégia e da visão, isto é, associados a cada meta, devem ser estipuladas iniciativas estratégicas (planos de ação) para garantir que as metas definidas sejam alcançadas. As iniciativas estratégicas são estabelecidas para definir o que fazer e quando fazer, isto é, são planos de ação e/ou planos de operações e medição do BSC, definidos nas diferentes perspectivas, para alcançar os objetivos estratégicos e realizar a estratégia e a visão da organização. Para Santos (2014), todos os objetivos, indicadores, metas e iniciativas, representadas dentro de cada uma das perspectivas do BSC, devem estar muito bem definidas e explicadas, proporcionando o equilíbrio pretendido entre os objetivos de curto e de longo prazo, e entre os resultados desejados e os recursos necessários para os alcançar. Com isto, as iniciativas estratégicas são definidas como planos de ação ou atividades a desenvolver, para atingir os objetivos estratégicos previamente estabelecidos no BSC e vigoram como um ponto de ligação entre a estratégia e as componentes operacionais

da organização (Santos 2014). A Tabela 10, apresenta alguns exemplos de iniciativas estratégicas, considerados por Russo (2015).

Tabela 10 - Exemplos de Iniciativas Estratégicas nas diferentes Perspetivas do BSC

Exemplos de Iniciativas Estratégicas nas perspetivas do BSC			
Financeira	Clientes	Processos Internos	Aprendizagem e Crescimento
<ul style="list-style-type: none"> Identificar novas oportunidades de negócio (incremento de vendas); Aumentar receitas com a penetração em novos mercados; Reforçar o esforço de vendas nas exportações; Desinvestir/vender ativos cujo valor de alienação seja superior ao valor do rendimento gerado; Reduzir o Fundo de Maneio necessário, através da alteração dos prazos médios de recebimento, pagamento e de existências em armazém; Alterar a tabela de preços e/ou de descontos de quantidade para melhorar as margens comerciais; Diminuir os custos fixos (não renovando contratos de trabalho a prazo, encerrando unidades/estabelecimentos não rentáveis, etc.); Aumentar a taxa de reinvestimento; Utilizar formas de financiamento inovadoras; Converter dívidas de curto em médio prazo (através da renegociação com fornecedores ou com a Banca); Diminuir o nº de fornecedores para obter maiores descontos de quantidade. 	<ul style="list-style-type: none"> Dar primazia à captação de novos clientes; Melhorar a atenção aos clientes (aos seus pedidos, sugestões e reclamações); Implementar um projeto CRM (<i>Customer Relationship Management</i>); Lançar campanhas de marketing; Realizar ações de merchandising; Realizar inquéritos à satisfação dos clientes; Definir a implantação de uma política de vendas multicanal; Gerir todo o processo de aquisição dos clientes (dispor de soluções globais); Eliminar da carteira de clientes os não rentáveis; Aumentar visitas a clientes; Incentivar visitas de clientes às instalações da organização; Internacionalizar os negócios; Criar/expandir uma rede de agentes comerciais; Promover vendas cruzadas; Desenvolver assistência pós-venda. 	<ul style="list-style-type: none"> Criar um departamento responsável pelo controlo da qualidade; Implementar um sistema de qualidade total (para aumentar e certificar a qualidade da organização); Implementar um sistema de gestão por objetivos; Desenvolver e implementar um programa JIT (<i>Just in Time</i>); Criar um sistema eficiente de gestão e resolução de reclamações de clientes; Aumentar a automatização e robotização nos processos de fabrico; Reduzir o nº de dias do ciclo de produção; Melhorar a gestão de stocks (diminuir o prazo médio de <i>stockagem</i>); Selecionar e diminuir o nº de fornecedores (para concentrar o volume de compras e obter mais descontos); Reduzir os processos administrativos; Criar um departamento de I&D; Criar um departamento de <i>design</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> Criar uma política de RH (definindo critérios de seleção e recrutamento, avaliação de desempenho, progressão remuneratória e hierárquica, em função dos resultados); Estabelecer planos de formação para os trabalhadores; Criar uma rede de comunicação interna (por exemplo: uma <i>intranet</i>); Modernizar a base de suporte dos sistemas de informação; Implementar sistemas de comunicação e gestão de encomendas integradas com os clientes; Promover o trabalho em equipa; Desenvolver a delegação de poderes; Desenvolver competências dos trabalhadores através de formações; Custear a melhoria do grau académico dos trabalhadores; Melhorar o sistema de recolha e avaliação de sugestões dos clientes e trabalhadores; Desenvolver um sistema de informação sobre o desempenho, de suporte à tomada de decisão, para ajustamento e melhoria da estratégia e da gestão da organização.

Fonte: Adaptado de Russo (2015, p.182-184)

1.8. Relações Causa-Efeito e Mapa Estratégico

Silva (2018), considera que a filosofia base de funcionamento do BSC é traduzida através dos objetivos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas definidas dentro de cada uma das quatro perspectivas e da interação de todos estes elementos entre si, através das relações causa-efeito.

As relações causa-efeito surgiram como um mecanismo capaz de relatar a história da estratégia aos diversos stakeholders (investidores, colaboradores, clientes, etc.), com o objetivo de testar e avaliar se o BSC está a traduzir efetivamente a estratégia da organização. Pinto (2009), refere que são estas interações, que acompanham o BSC desde a sua origem, que fazem com que este modelo seja distinto de qualquer outro sistema de avaliação de desempenho.

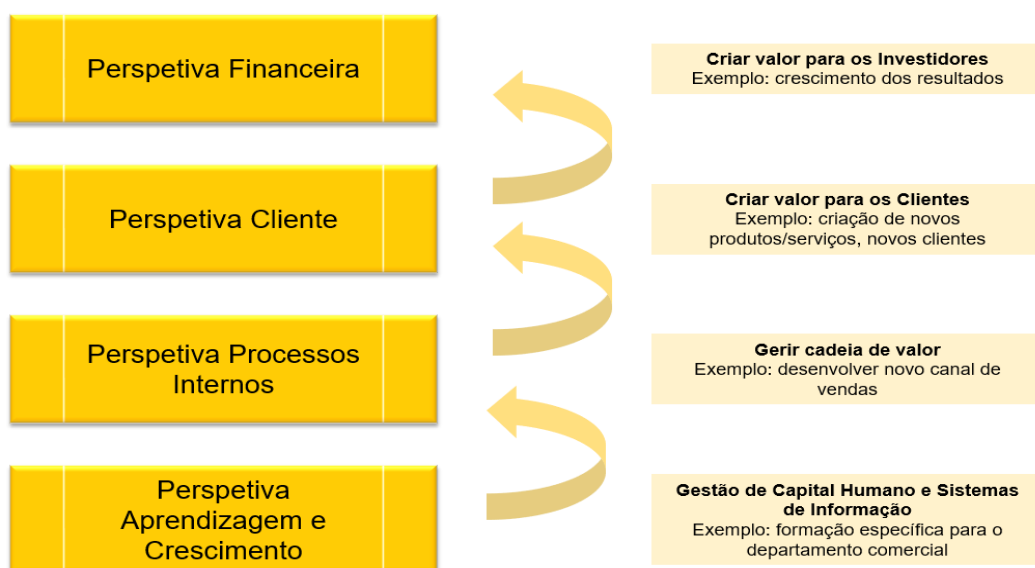
Em concordância com Russo (2006), a cadeia de relações causa-efeito, que atravessam cada uma das perspectivas do BSC, deve permitir relacionar os objetivos (indicadores de resultados – lag indicators) com os vetores de desempenho (indicadores de indução – lead indicators), possibilitando um alinhamento entre as atividades operacionais e os resultados desejados para execução da estratégia. Os indicadores de resultados (lag indicators), normalmente utilizados nas perspectivas financeira e clientes, mostram se os objetivos foram ou não alcançados, mas não fornecem informações acerca de como o resultado foi obtido, nem sobre o comportamento futuro do indicador. Por sua vez, os indicadores de indução (lead indicators), complementam a análise dos resultados e informam acerca das melhorias na organização (Miranda, 2018). A seleção destes indicadores deve ser objetiva, completa e reativa, incitando os comportamentos necessários para atingir os objetivos e captando toda a informação que se pretende avaliar. Para além disso, devem ser tidos em conta vários fatores, nomeadamente, o custo, a viabilidade técnica, a combinação adequada entre os indicadores de resultados e indução, o grau desejado de liberdade de ação e o risco de comportamentos disfuncionais (Miranda, 2018).

Kaplan e Norton (1996a), afirmam que o processo de implementação do BSC, será tão mais eficaz quanto melhor e mais apropriada for a seleção dos indicadores. É importante salientar, que a escolha dos indicadores de desempenho, tal como todo o processo que envolve o BSC, deve estar alinhada com a estratégia da organização, sendo fundamental

conhecer previamente os fatores críticos de sucesso. Este alinhamento, entre o BSC e a estratégia global da organização, implica, para cada caso específico, que os mapas estratégicos sejam adaptáveis às atualizações da estratégia (Miranda, 2018). Para além disso, são as relações causa-efeito, representadas nos mapas estratégicos, que possibilitam o acompanhamento periódico da execução e desenvolvimento da estratégia, permitindo uma comparação contínua do desempenho organizacional com as metas definidas (Saraiva & Alves, 2017).

Perramon et al. (2016), (citado por Marques, 2020, p.25), testaram as relações causa-efeito, sugeridas por Kaplan e Norton, e chegaram à conclusão que o BSC oferece um conjunto de informações úteis, que explicam a influência que as perspetivas podem ter umas nas outras, nomeadamente, o impacto que as decisões na perspetiva de aprendizagem e crescimento têm nos processos internos da organização, e, os impactos que as decisões nos processos internos têm na perspetiva do cliente e nos resultados financeiros. As relações causa-efeito, possibilitam o controlo sobre os principais fatores críticos de sucesso, e, como tal, viabilizam a criação de valor nas organizações (Marques, 2020). Para Pinto (2007, p.46), as relações causa-efeito obrigam a fazer escolhas e a tomar decisões importantes, com vista a alcançar os objetivos estratégicos da organização. As relações causa-efeito devem ser traduzidas através de uma condição: “se...então”, isto é, se esta ação for realizada, então teremos este resultado (Kaplan & Norton, 2004a). A Figura 7, é referente a um possível exemplo das relações causa-efeito entre as perspetivas que compõem o BSC.

Figura 7 - Relações Causa-Efeito



Fonte: Adaptado de Pinto (2009, p.46)

O objetivo final está definido na perspetiva financeira, criar valor para os investidores, através do crescimento dos resultados, o que obriga a estabelecer uma relação causa-efeito entre as perspetivas financeiras e clientes. Isto é, para haver um crescimento dos resultados, a organização é obrigada a repensar o seu posicionamento e a criar valor acrescentado para os clientes, como por exemplo, através da criação de novos produtos/serviços e da expansão da carteira de clientes. Por sua vez, a criação de novos produtos/serviços e a obtenção de novos clientes, carece de um novo canal de vendas, a nível dos processos internos (cadeia de valor), estabelecendo-se mais uma relação causa-efeito entre as perspetivas de clientes e processos internos. Por último, verificou-se que toda esta mudança envolvia um conjunto de recursos e valores intangíveis, a nível de recursos humanos e sistemas de informação. Tendo isto, uma das decisões a tomar seria a aposta numa formação específica para as equipas de vendas do departamento comercial, criando assim, uma nova relação causa efeito entre as perspetivas de processos internos e aprendizagem e crescimento. Utilizando a condição “se...então” de Kaplan e Norton (2004a), se a organização oferecer formação específica às equipas de vendas do departamento comercial, então haverá um crescimento nas vendas, que, por sua vez, resultará num crescimento dos resultados e aumento do valor para os investidores.

Alguns estudos sobre diversos trabalhos de implementação do BSC, revelaram que era muito frequente os gestores dos projetos, utilizarem representações gráficas de apoio, para visualizarem estas interações e tentarem identificar relações causa-efeito entre objetivos, indicadores, metas e iniciativas nas diferentes perspetivas (Pinto, 2007).

Ao longo do tempo, Kaplan e Norton, os criadores do BSC, foram aperfeiçoando esta prática, o que deu origem a um novo instrumento, o mapa estratégico, que é, segundo Pinto (2007, p.76), uma ferramenta “completamente imprescindível em qualquer implementação” do BSC. Esta nova invenção, considerada por Kaplan e Norton (2004a) tão importante como a criação do próprio BSC, permitiu suprimir as dificuldades inicialmente verificadas na identificação de relações causa-efeito e representou uma grande evolução em termos de expansibilidade e sucesso na implementação do BSC. O mapa estratégico, é desenvolvido em torno das relações causa-efeito que vinculam as quatro perspetivas do BSC e obriga a organização a esclarecer a lógica de como criar valor e para quem, isto é, traduz a forma como a organização irá converter os seus recursos/iniciativas em resultados tangíveis (Kaplan & Norton, 2004a).

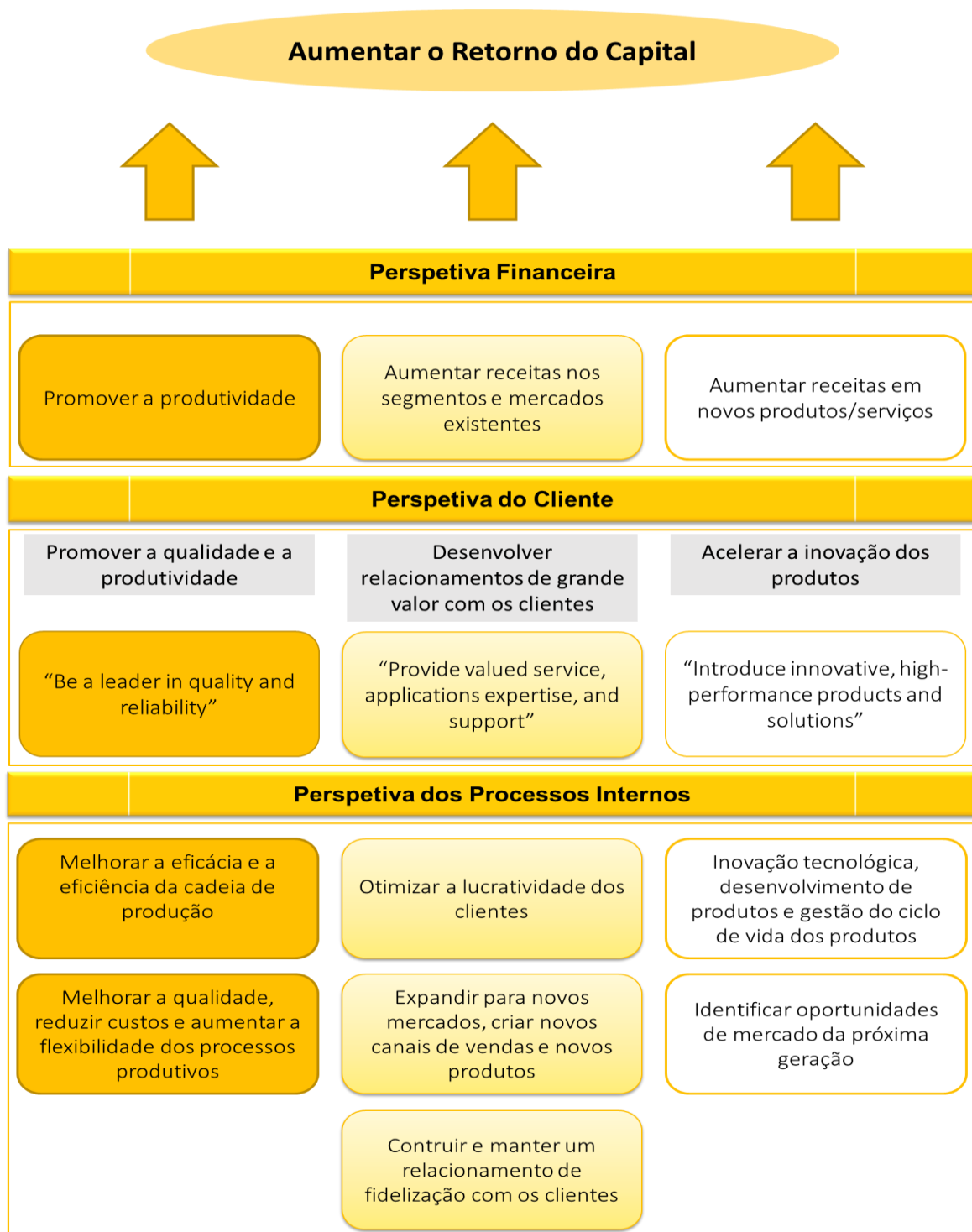
Segundo Marques (2020), o mapa Estratégico, é uma representação gráfica dos fatores de sucesso de uma organização, ligados por relações causa-efeito, que permitem resumir toda a estratégia organizacional numa única página. Para Kaplan e Norton (2004a), os mapas estratégicos proporcionam aos gestores uma visão clara, compreensível e sistemática das componentes estratégicas, permitem identificar as relações causa-efeito entre elas e descrevem de forma sucinta, como é que a organização cria valor. Assim, a construção de um mapa estratégico, implica, identificar e integrar os objetivos estratégicos que a organização deseja controlar ou atingir, selecionar os indicadores que permitem quantificar o desempenho do objetivo estratégico, estabelecer metas de desempenho ou melhoria que necessitam de ser atingidas e priorizar iniciativas estratégicas, através de projetos e programas fundamentais para atingir as metas anteriormente definidas (Miranda, 2018). É desta forma, que os mapas estratégicos, proporcionam aos gestores a capacidade de compreender as suas próprias estratégias com mais clareza, com vista a identificarem possíveis problemas que possam ocorrer durante a sua implementação e redefinir os planos de acordo com os objetivos, indicadores, metas e iniciativas já estabelecidas. (Kaplan & Norton, 2004a).

Para contruir um mapa estratégico, Kaplan e Norton (2000, p.78-79), propõem a divisão da estratégia em quatro temas genéricos (por exemplo): contruir uma posição privilegiada (proposta de criação de valor a longo prazo, relacionada com inovação, novos mercados e segmentos de clientes), aumentar valor para o cliente (proposta de valor de médio prazo, relacionada com a expansão, aprofundamento ou redefinição das relações com os clientes atuais), alcançar a excelência operacional (proposta de valor de curto prazo, relacionada com a produtividade interna, ao nível da eficiência da produção e das entregas dos produtos existentes dentro dos prazos e sem defeitos), e, em ser um bom cidadão empresarial (aprimoramento das relações com os stakeholders externos). Estes temas estratégicos, mostram o que deve ser feito internamente na organização para alcançar os resultados desejados, podendo uma organização assentar a sua estratégia em mais do que um tema estratégico (Pinto, 2009).

Robert Kaplan e Kit Jackson (2007), aprofundaram a proposta de Kaplan e Norton (2000), e estudaram em detalhe como é que os temas estratégicos podem fornecer a arquitetura necessária (que permite definir ações integradas e interfuncionais), para construção do mapa estratégico. Como já foi referido, os mapas estratégicos descrevem um modelo de como criar valor para a organização, através de relações causa efeito que

atravessam os objetivos estratégicos das 4 perspectivas do BSC. Ao utilizar os temas estratégicos como base de construção dos mapas, as organizações podem clarificar a sua mensagem estratégica e simplificar a tomada de decisões, a gestão e outras tarefas relacionadas com a execução da estratégia. Segundo, Kaplan e Jackson (2007), um tema estratégico é geralmente uma “fatia” vertical dentro do próprio mapa estratégico, um subconjunto da estratégia global, que consiste num agrupamento distinto de objetivos estratégicos relacionados.

Figura 8 - Mapa Estratégico organizado em quatro Temas Estratégicos

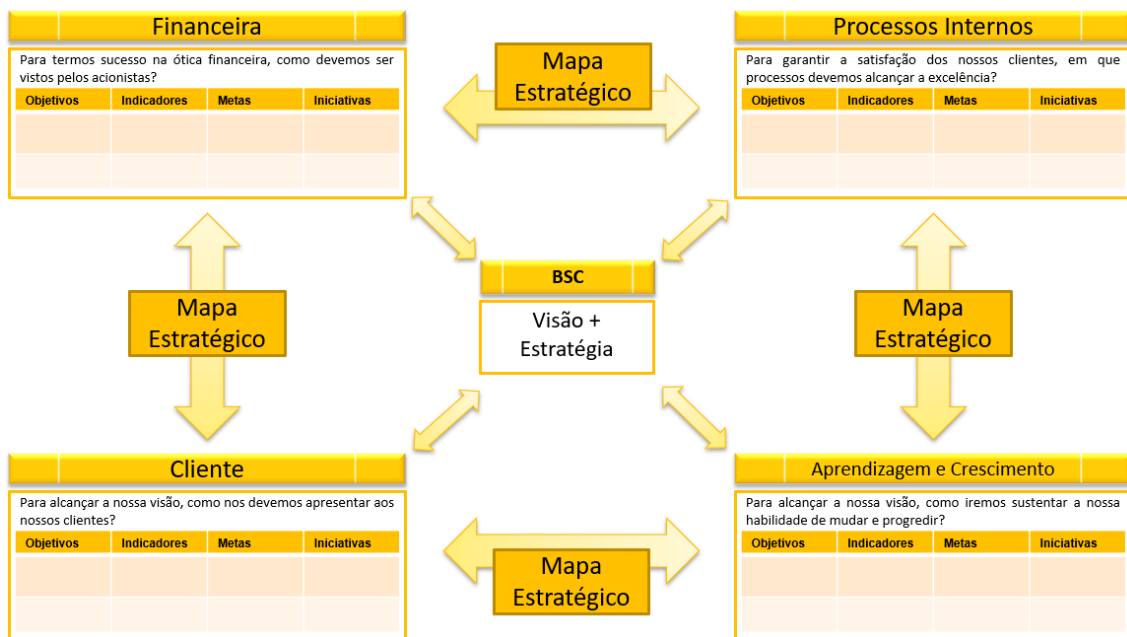


Fonte: Adaptado de Kaplan e Jackson (2007, p.2)

Na Figura 8, está representado um exemplo de um mapa estratégico organizado por quatro temas estratégicos: 1 – Promover a qualidade e produtividade (excelência operacional), com vista a reduzir custos e aumentar a eficiência de produção; 2 – Desenvolver relacionamentos de grande valor com os clientes, com o objetivo de aumentar receitas de mais produtos/serviços aos clientes existentes; 3 – Acelerar a inovação dos produtos, para gerar novas receitas relacionadas com novos produtos/serviços, muitas das vezes para novos clientes e segmentos de mercado; 4 - Criar uma cultura de alto desempenho. Este tema estratégico horizontal, que engloba os objetivos de aprendizagem e crescimento, é fundamental para os outros três temas estratégicos, na medida que impulsiona a aprendizagem e capacitação necessária para o seu sucesso.

Segundo Kaplan e Norton (2004a), (citado por Marques, 2020), o mapa estratégico é uma ferramenta fundamental para o funcionamento do BSC, uma vez que permite comunicar a estratégia, os objetivos, indicadores, metas e iniciativas a toda a organização, preenchendo desta forma a lacuna existente entre o desenvolvimento e a implementação da estratégia.

Figura 9 - Relação das Perspetivas do BSC com os Mapas Estratégicos



Fonte: Adaptado de Pinto (2009, p.84)

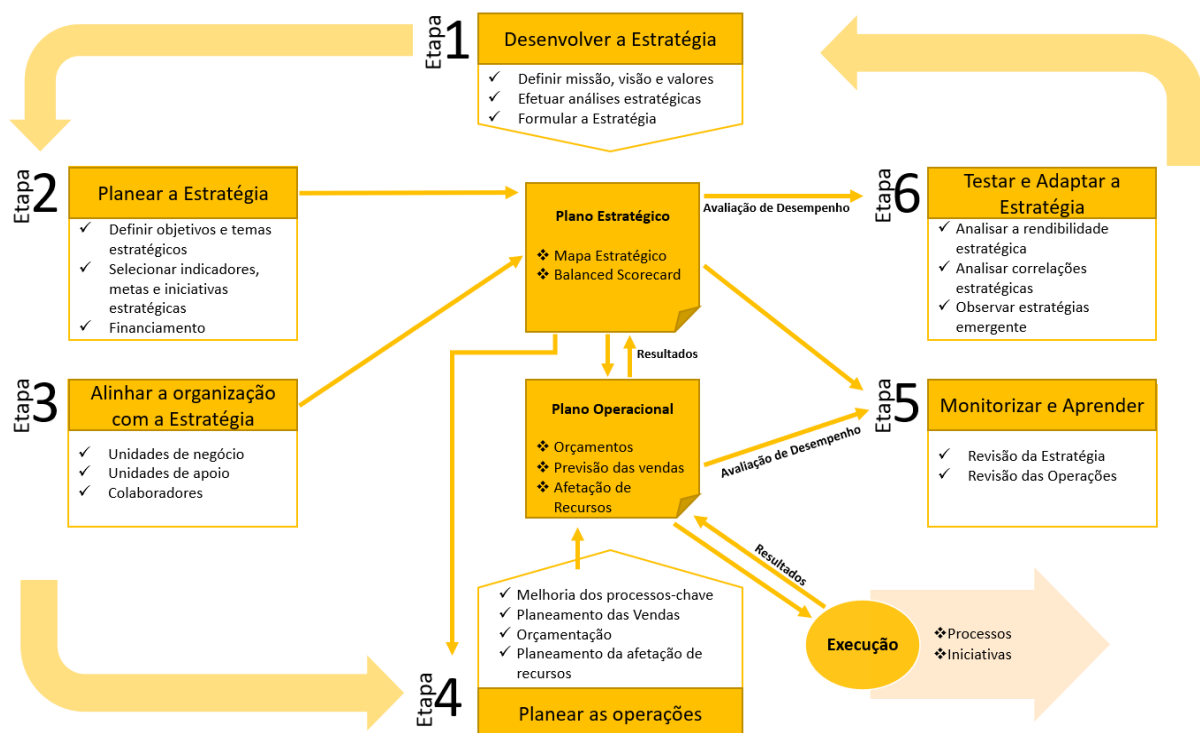
Os mapas estratégicos surgem em redor do modelo das perspetivas do BSC, com um papel bastante influente na comunicação dos objetivos estratégicos a todos os níveis funcionais e na transmissão desses objetivos a todos os membros da organização, de forma

a perceberem qual o seu contributo na execução da estratégia e no sucesso e competitividade da visão da organização (Pinto 2009).

1.9. O ciclo de gestão

Em 2008, Kaplan e Norton (2008a), indicam que as organizações carecem de um sistema que compatibilize a estratégia da organização com sua execução a nível operacional, capaz de evitar o insucesso na prossecução da estratégia (Henriques, 2017). Desta forma, apresentam o ciclo de gestão, um sistema de gestão integrada que permite articular o planeamento estratégico com o planeamento operacional e conciliar os objetivos estratégicos, definidos nas perspetivas do BSC, com um conjunto de ferramentas que apoiam os processos de melhoria operacional (Kaplan & Norton, 2008a, 2008b). O ciclo de gestão, é constituído por 6 etapas (ilustradas na Figura 10) e permite integrar os recursos e as ferramentas necessárias para operacionalizar eficazmente a estratégia da organização (Kaplan e Norton 2008b).

Figura 10 - Ciclo de Gestão: Ligação entre a Estratégia e as Operações



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2008b)

Segundo Kaplan e Norton (2008a, 2008b), o fraco desempenho da maioria das organizações deve-se principalmente a desagregações entre a estratégia e as operações. A figura 10, designada de ciclo de gestão, descreve como uma organização pode fortalecer as ligações entre planeamento estratégico e o planeamento operacional, num sistema de gestão integrada, composto por 6 etapas. Primeiramente, uma organização deve desenvolver uma declaração de estratégia, depois, deve traduzir essa estratégia em objetivos, indicadores, metas e iniciativas específicas, num plano estratégico. Utilizando esse plano estratégico como um guia, a organização deve mapear os planos operacionais e os recursos necessários para alcançar os seus objetivos. À medida que os gestores executam os planos estratégicos e os planos operacionais, podem simultaneamente monitorizar e aprender continuamente com os resultados internos e com os dados externos sobre os concorrentes e verificar se a estratégia está a ter sucesso. Por último, os gestores reavaliam e adaptam periodicamente a estratégia, ao descobrir que os pressupostos subjacentes estão desatualizados ou defeituosos, iniciam um novo ciclo de gestão em torno do sistema (Kaplan & Norton, 2008a).

A primeira etapa do ciclo de gestão, apresentado por Kaplan e Norton (2008), é determinada pelo desenvolvimento da estratégia. Como descrito por Kaplan e Norton (2008a; 2008b) esta etapa é composta por 3 pontos culminantes: clarificar a missão (o propósito da organização), a visão (resultados que se pretendem alcançar no futuro) e os valores (atitudes e comportamentos); efetuar uma análise estratégica, analisando o ambiente externo (modelo das 5 forças de Porter ou análise PESTEL, por exemplo), o ambiente interno (modelo da cadeia de valor de Porter ou identificando as características distintivas), e o desempenho das estratégia existente, em que, o resultado das análises interna e externa poderá ser resumida numa análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*); e formular a estratégia da organização, que permitirá alcançar um desempenho financeiro positivo. Nesta etapa, cabe aos gestores definir e clarificar a proposta de valor da organização, determinar os segmentos de mercado em que a empresa vai atuar, definir os processos-chave e reconhecer as necessidades de capital humano, capital organizacional e capital tecnológico (Vieira, 2017).

A segunda etapa é definida pela tradução da estratégia. Kaplan e Norton (2008a; 2008b), clarificam esta etapa por meio de 5 passos fundamentais: criar um BSC e definir os diversos objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas em cada uma das perspectivas, apurando os *gaps* entre a formulação da estratégia e a sua implementação; elaborar um mapa estratégico, onde serão evidenciadas as relações causa-efeito entre as

diferentes perspetivas do BSC, se existirem demasiados objetivos estratégicos ou os mesmos tiverem prazos de realização demasiado distintos, o mapa estratégico poderá ser dividido em temas estratégicos, que representam as diferentes dimensões da estratégia; escolher um *portfólio* de iniciativas estratégicas (programas de ação que visam alcançar os objetivos estratégicos e reduzir os *gaps* de desempenho organizacional); criar um *Stratex*, uma categoria especializada no financiamento, que se destina a facilitar a utilização dos recursos para a realização da generalidade dos gastos e investimentos estratégicos; e criar equipas temáticas, que se responsabilizam pela concretização da estratégia através dos diversos temas estratégicos.

A terceira etapa é traduzida pelo alinhamento da organização com a estratégia. Segundo Kaplan e Norton (2008a; 2008b), o processo de alinhamento presente nesta etapa, foca-se principalmente em 3 níveis: unidades de negócio, ao relacionar o mapa estratégico corporativo com os mapas estratégicos nas diferentes unidades de negócio, serão identificados mais facilmente os objetivos estratégicos e as suas sinergias; unidades de apoio, ao desenvolver mapas estratégicos com *servisse level agréments* (SLA); e colaboradores, ao assegurar que estes compreendem a estratégia, podendo ser utilizados programas funcionais de comunicação, formações especializadas, programas de desenvolvimento de carreira e incentivos. Para Henriques (2017), nesta etapa, os gestores devem procurar conseguir comunicar e envolver todos os membros da organização, promovendo o alinhamento global com a estratégia anteriormente traduzida.

A quarta etapa é definida pelo planeamento das operações. Segundo Kaplan e Norton (2008a; 2008b), a finalidade desta etapa consiste em criar o plano operacional em conformidade com o plano estratégico, e subdivide-se em 5 pontos: melhorar os processos-chave, identificando os fatores críticos de sucesso de cada processo e utilizar ferramentas ou programas de reengenharia que permitam alcançar as metas estabelecidas em cada processo; elaborar um plano de vendas, com objetivos de preços, volume e mix; elaborar um plano de gestão de recursos, com base no plano de vendas e na eficiência dos processos (o TDABC – *Time Driven Activity Based Costing*, poderia ser uma ferramenta útil nesta fase, uma vez que permite calcular os recursos necessários para cada nível de atividades previstas); determinar os orçamentos de gastos operacionais (OpEx) e de capital (CapEx), em função do plano de vendas e do plano operacional, que permitem o apuramento da demonstração de resultados; e autorizar gastos não relacionados diretamente com as vendas e operações, mas

fundamentais para alcançar um desempenho financeiro positivo (por exemplo: gastos em melhoria de processos, publicidade, I&D, etc.).

A quinta etapa é caracterizada pela monitorização e aprendizagem. Com base nos dados e informações operacionais geradas nas etapas anteriores, os gestores devem efetuar dois tipos de revisões: revisão da monitorização da estratégia, onde é exigida a presença da gestão de topo da organização ou unidade de negócio, e que serve para discutir e clarificar aspetos considerados fundamentais para a implementação da estratégia; e revisão do desempenho operacional, que deve ser efetuado com alguma regularidade, com o intuito de rever temas operacionais relacionados com o curto de prazo (Kaplan & Norton, 2008b).

A sexta e última etapa é caracterizada por testar e adaptar a estratégia. Segundo Kaplan e Norton (2008a; 2008b), se uma organização concluir que a sua estratégia está desatualizada, então deve substituir ou corrigir as hipóteses que suportam essa noção. Para tal, podem ser utilizadas diversas ferramentas como: análise de custos baseados nas atividades (ABC), realizando uma análise por produto, cliente, mercado, canal e região; análise estatística, para validar as relações causa-efeito atribuídas na formulação da estratégia; e estratégias emergentes, assumidas a partir de propostas provenientes de toda a organização e não apenas do topo, o que torna a formulação da estratégia mais participativa (Kaplan e Norton, 2008b). A sexta etapa fecha o ciclo de gestão e, ao mesmo tempo, concebe novos inputs para recomeçar na primeira etapa (Kaplan e Norton, 2008b).

Os autores do BSC, assumem que a formulação e a execução da estratégia têm um papel de elevada importância na implementação do próprio modelo, no entanto, uma estratégia a seguir, não pode desvalorizar as operações (forma de concretizar a estratégia) (Kaplan e Norton, 2008b). Somente através da clarificação e do alinhamento destes conceitos é que será possível focalizar todos os esforços da organização naquilo que realmente é importante, na realização da estratégia e no sucesso organizacional (Kaplan e Norton, 2008a, citado por Vieira, 2017). Segundo Kaplan e Norton (2008a; 2008b), a introdução do ciclo de gestão na metodologia do BSC, permite que os gestores consigam estabelecer essa ligação entre a estratégia e as operações e realizar a estratégia. Para os autores, é fundamental que as operações sejam coerentes com a direção delineada pela organização, num sistema de gestão integrada, que permite incorporar uma multiplicidade de ferramentas de gestão, tanto ao nível estratégico como ao nível operacional.

1.10. Vantagens e Desvantagens do BSC

O Balanced Scorecard (BSC), tal como já foi referido anteriormente, é um instrumento de gestão estratégica criado por Robert Kaplan e David Norton, em 1992. A metodologia do BSC permite avaliar e medir o desempenho de uma organização como um todo, ajuda a gerir o crescimento futuro, a definir objetivos estratégicos de curto e longo prazo e tem como principal objetivo determinar se esses objetivos foram alcançados ou não. Adicionalmente à tradicional perspetiva financeira, o BSC adiciona 3 novas perspetivas: clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. Para Jancso (2014), responder aos objetivos estratégicos definidos nas 4 perspetivas do BSC, permite melhorar e adaptar continuamente a estratégia da organização.

Tabela 11 - Exemplos de Vantagens e Desvantagens do BSC

Balanced Scorecard	
Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Permite clarificar e atualizar a estratégia e a visão da organização (obter consenso sobre a estratégia e visão organizacional) (Quesado et al, 2017); ✓ Facilita a comunicação interna da estratégia, visão e objetivos estratégicos definidos pela organização (comunica claramente o caminho a seguir e como melhorar o desempenho em toda a organização, e associar objetivos e indicadores estratégicos através de relações causa-efeito) (Quesado et al., 2017); ✓ Comunica claramente a contribuição individual de cada colaborador (Quesado et al., 2017) ✓ Permite alinhar os objetivos pessoais e departamentais com a estratégia (favorecendo a realização de sinergias e desenvolvimento do espírito de cooperação) (Quesado et al., 2017); ✓ Permite associar os objetivos estratégicos às metas de curto, médio e longo prazo e aos respetivos orçamentos (atribuindo os recursos necessários para atingir esses objetivos) (Quesado et al., 2017); ✓ Identifica e alinha as iniciativas que conduzem à realização dos objetivos estratégicos (Kaplan e Norton, 1996a); ✓ Permite a revisão das estratégias de forma periódica e sistemática (Kaplan e Norton, 1996a); ✓ Obtém informação de retorno que promove a aprendizagem e melhora a formulação da estratégia (Kaplan e Norton, 1996a); ✓ Identifica objetivos financeiros e não financeiros de curto e de longo prazo (Silva, 2018); ✓ A definição de cada uma das perspetivas proporciona um direcionamento sobre os principais pontos a serem observados (Silva, 2018); ✓ Permite identificar relações causa-efeito entre as perspetivas e possibilita uma melhor alocação dos recursos (Silva, 2018); ✓ Sintetiza a informação num único documento apresentado de forma simples, clara e de rápida compreensão (Silva, 2018). 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Um sistema com indicadores inconsistentes ou imprecisos está vulnerável às críticas daqueles que se querem desresponsabilizar dos resultados (Kaplan e Norton, 1996a); ○ A ausência de um sistema de revisão periódica põe em causa o sucesso da implementação do BSC (Kaplan e Norton, 1996a); ○ Resistência por parte dos colaboradores face à mudança (Jancso, 2014); ○ As relações causa efeito não contemplam a dimensão temporal (Norreklit, 2000); ○ A satisfação e fidelização dos clientes não gera obrigatoriamente bons resultados financeiros (Norreklit, 2000); ○ A estrutura hierárquica top-down usada pelo BSC, pode ser dificultada em ambientes mais dinâmicos (Norreklit, 2000); ○ Não considera toda a extensão da cadeia de valor, havendo excessiva preocupação com as exigências dos acionistas e clientes deixando para segundo plano os fornecedores, o governo, a comunidade e demais stakeholders institucionais (Quesado et al., 2016b); ○ É considerado um modelo rígido e mecânico que não controla as ações e resultados alcançados pela concorrência (Quesado et al., 2016b); ○ Problemas relacionados com sistemas de tecnologia de informação e processamento dos dados do BSC (Quesado et al., 2016b).

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996a), Norreklit (2000), Jancso (2014), Quesado et al. (2016b), Quesado et al. (2017) e Silva (2018)

Em conformidade com Kaplan e Norton (1996a), o BSC alberga um conjunto de benefícios fundamentais para o sucesso organizacional das empresas, no entanto, e tal como todas as ferramentas de medição de desempenho, existem vantagens e desvantagens associadas à implementação do BSC, tal como ilustra a Tabela 11.

Para Kaplan e Norton (1996a), o aspeto mais inovador do BSC é a sua capacidade de estimular a aprendizagem estratégica, proporcionando uma visão global do desempenho organizacional e favorecendo a compreensão dos objetivos estratégicos, minimizando a sobrecarga de informação e limitando o número de indicadores utilizados nas 4 perspetivas (Quesado et al., 2017, p.188). Para os autores, o BSC é uma ferramenta que aumenta a capacidade das organizações para implementar a estratégia e melhorar o seu desempenho, superando assim, os sistemas de indicadores puramente financeiros, o BSC permite identificar e clarificar quais os processos de criação de valor e os papéis críticos dos ativos intangíveis.

Em harmonia com Kaplan e Norton (1996b), a utilização do BSC no desenvolvimento de iniciativas estratégicas, possibilita aos gestores que estes se concentrem em questões que promovem o crescimento organizacional futuro e não apenas em questões relacionadas com a redução de custos e aumento da eficiência. Desta forma, o BSC proporciona uma análise mais completa e aprofundada do desempenho organizacional, que permite direcionar os esforços da organização num objetivo global comum, definindo e comunicando prioridades aos gestores, colaboradores, investidores e clientes.

De acordo com Marques (2020), os criadores do BSC, evidenciam nos seus livros e artigos que o BSC é uma ferramenta flexível, perfeitamente capacitada para se adaptar às atividades e circunstâncias particulares de cada organização.

A implementação do BSC nas empresas pode promover inúmeras vantagens, nomeadamente, ao nível organizacional. Esta metodologia permite que a organização seja vista como um todo, avalia o desempenho organizacional de uma forma global e permite o alinhamento de todos os níveis hierárquicos de uma forma simples e de rápida compreensão, criando sinergias (dentro da empresa) que promovem ganhos gerais (Silva, 2018).

Conforme Jancso (2014), as grandes vantagens do BSC passam por este oferecer uma compreensão integrada e holística de toda a organização, através de conceitos elementares como a missão, visão, valores e indicadores de desempenho, e, por articular as perspetivas financeira, cliente, processos internos e aprendizagem e crescimento, de uma forma simples,

concisa e sem redundâncias. O autor defende que por intermédio das perspectivas do BSC, é possível obter um panorama temporal da organização (que facilita e promove a gestão da mudança), estando a perspectiva financeira ligada ao passado, as perspectivas cliente e processos internos alinhadas com o presente e a perspectiva de aprendizagem e crescimento referente ao futuro.

O BSC é uma ferramenta decisiva para comunicar eficazmente a estratégia corporativa a todos os níveis hierárquicos, permitindo que todos os colaboradores trabalhem em sintonia e em prol do mesmo objetivo global, e reconheçam o seu papel e responsabilidade na sua contribuição para a execução da estratégia. Para além de ser fundamental na comunicação da estratégia, o BSC é também um modelo que permite medir a execução da estratégia e gerir a mudança (Jancso, 2014).

Na opinião de Lueg (2015), o BSC é também uma ferramenta que permite avaliar a eficácia das medidas de desempenho, o cumprimento dos objetivos estratégicos e o progresso das iniciativas estratégicas implementadas em cada uma das perspectivas. Segundo o autor, a implementação do BSC fornece aos gestores as informações necessárias para que sejam tomadas ações corretivas sempre que se encontrem desvios inesperados ou desfavoráveis, permitindo que estes redirecionem as relações causa-efeito entre as perspectivas e evitem o comprometimento da realização da estratégia.

Quesado (2005), (citado por Marques, 2020), aponta três motivos que considera substanciais para a implementação do BSC nas empresas: prevê o alinhamento da estratégia organizacional com os objetivos individuais e globais da empresa; serve como um meio facilitador de comunicação da estratégia para o nível operacional; e ajuda a clarificar e melhorar a compreensão dos indutores estratégicos de sucesso.

Em síntese, o BSC pode ser uma opção bastante eficaz no sistema de gestão de uma organização, que permite (Lueg, 2015; Zizlavsky, 2014; Hoque, 2014; Tapinos, Dyson & Meadows, 2011; Braam & Nijssen, 2011; Sundin, Granlund & Brown, 2010; Chavan, 2009; Dhingra, 2006; Speckbacher, Bischof & Pfeiffer, 2003; Niven, 2003; Kaplan & Norton, 2000, 2001; Otley, 1999; Chow, Haddad & Williamson, 1997), (citado por Quesado et al., 2017, p.189):

- Clarificar e atualizar a estratégia e a visão da organização (obter consenso sobre a estratégia e visão e um maior grau de uniformidade entre as diferentes opiniões);

- Traduzir a missão e a estratégia de uma organização em ações concretas e um conjunto de indicadores que informam sobre a realização dos objetivos e das causas que motivaram os resultados obtidos;

- Facilitar a comunicação interna da estratégia, visão e objetivos estratégicos (comunicar claramente o caminho a seguir e como melhorar o desempenho em toda a organização, e associar objetivos e indicadores estratégicos através de relações causa-efeito);

- Melhorar a utilização dos recursos disponíveis;

- Incentivar a realização de objetivos sem causar desequilíbrios entre potenciais fatores de sucesso;

- Alinhar os objetivos pessoais e os dos departamentos e unidades com a estratégia de negócio (favorecendo a realização de sinergias e desenvolvimento do espírito de cooperação);

- Associar objetivos estratégicos a metas de longo, médio e curto prazo e aos respectivos orçamentos anuais (atribuindo os recursos necessários para atingir os objetivos);

- Promover programas de melhoria, tais como a reengenharia de processos e a gestão total da qualidade

(sem o BSC, estes programas poderiam centrar-se em processos que não são críticos para o sucesso estratégico, não ajudando a alcançar o resultado financeiro esperado);

- Promover o processo de visualização e monitorizar os resultados alcançados (o BSC não é um modelo estático);

- Permitir que as equipas e todos os membros da organização se concentrem nas suas prioridades estratégicas;

- Obter feedback que incentive a aprendizagem contínua e melhore a formulação estratégica, identificando novas iniciativas e favorecendo a revisão de estratégias de forma regular e sistemática;

- Identificar e alinhar as iniciativas que conduzem a objetivos estratégicos, criando uma estrutura coerente estratégias, objetivos, objetivos e indicadores que permitam construir um plano estratégico dinâmico;

- Criar uma sensação de confiança no sistema de compensação de desempenho (quantificar e clarificar os critérios de avaliação).

Com isto, compreendemos que a metodologia do BSC apresenta um conjunto alargado de vantagens associadas à sua implementação nas empresas, contudo, pode apresentar também algumas fragilidades ou desvantagens, como já foi exemplificado na Tabela 11.

Para Kaplan e Norton (1996a), algumas das desvantagens que podem surgir com a implementação do BSC podem estar relacionadas com a ausência de um sistema de melhoria contínua (para que o BSC funcione plenamente, é importante que as organizações usem um sistema comprovado de melhoria contínua de processos em combinação com metodologias de resolução de problemas); a falta de um sistema de revisão periódica, para que os mapas estratégicos e as relações causa-efeito sejam eficazes, devem ser revistos com uma frequência adequada; e com um sistema de recolha de informação e “*reporting*” pouco eficiente, para um bom funcionamento do BSC as organizações devem priorizar os indicadores de desempenho que querem desenvolver e atribuir orçamentos para a sua implementação com base nessas prioridades e nos recursos disponíveis.

Segundo Quesado (2005), citado por Marques (2020), muitas organizações não procedem de forma aberta e integrada com todos os intervenientes, demonstrando alguma resistência na divulgação das informações relacionadas com a estratégia, o que reflexiona que a cultura organizacional é uma das primeiras fragilidades inerentes à implementação do BSC.

De acordo com Jancso (2014), a implementação de uma ferramenta de gestão como o BSC, requer que a organização detenha uma cultura estratégica, isto é, que as pessoas tenham cultura estratégica e estejam dispostas à mudança, a mudar determinadas práticas, comportamentos, hábitos adquiridos ao longo do tempo (resistência à mudança ou pouca participação), e que tenham conhecimentos sobre o que é a estratégia e os objetivos que se pretendem executar.

Por sua vez, Norreklit (2000), indica também algumas limitações e fragilidades ao BSC, apontando desde logo, que os pontos fracos de maior relevo residem no facto das relações causa-efeito não contemplarem a dimensão do tempo e serem relações lógicas inerentes ao conceito, e não causais. Com isto, Norreklit (2000), evidencia um exemplo de uma relação causa-efeito não garantida, demonstrando que a satisfação e lealdade do cliente não garantem obrigatoriamente a chegada de bons resultados financeiros. Isto é, o lucro que se gera a partir da satisfação e lealdade dos clientes não é um resultado exato nem altamente provável, o lucro depende das receitas e das despesas inerentes à satisfação de clientes e esta

conclusão baseia-se, portanto, num cálculo financeiro, num relacionamento lógico e não causal (Norreklit, 2000, citado por Marques, 2020).

Norreklit (2000), considera também que o BSC, enquanto ferramenta estratégica, demonstra ter algumas fragilidades ou desvantagens, constatando que: Kaplan e Norton não incluem todos os *stakeholders*, deixando para segundo plano entidades como fornecedores e governo, que, de acordo com a autora, estas podem ter um papel importante para muitas organizações; aponta ainda que Kaplan e Norton não discutem como é que podem ser incluídas na cadeia de relações causa-efeito existente nas 4 perspetivas do BSC, perspetivas adicionais; e que o BSC não prevê qualquer avaliação contínua das ações e dos resultados das empresas concorrentes, nem monitorização dos desenvolvimentos tecnológicos, o que comprova que o modelo é estático em vez de dinâmico.

Para Russo (2006), uma das maiores fraquezas do BSC é o facto de considerar que a imagem da organização é o fator com mais peso aos olhos do cliente, contrariamente a isso, o fator essencial é aquilo que o cliente pensa da empresa em comparação com a concorrência.

Segundo Hoque (2014), uma das críticas apontadas ao BSC, é que para algumas organizações torna-se bastante difícil interligar o modelo com outras ferramentas de controlo. Os estudos realizados pelo autor sugerem que essa dificuldade é a causa de se usarem demasiadas medidas num único BSC, e por isso, aumenta a probabilidade de existirem medições e avaliações incorretas e/ou irreais.

1.11. Falhas e Erros cometidos na Implementação do BSC

Assim como já foi referido anteriormente, a implementação do BSC, pode trazer ganhos e benefícios para as organizações, no entanto, Kaplan e Norton (1996), reconhecem que para um correto funcionamento do modelo, o BSC necessita de 2 ou mais anos para estar concluído. Segundo os autores, o BSC é um modelo que não traz resultados imediatos, deve ser adaptado a cada organização e sofrer alterações/correções ao longo do tempo, de acordo com os pressupostos estratégicos, para trazer resultados a médio/longo prazo. Segundo Russo (2015), um dos erros mais comuns na implementação do BSC está na padronização do modelo, ou seja, em vez de desenvolver um BSC de raiz adaptado e criado à medida da organização utilizam-se modelos já criados, modelos *standard* do BSC. Face a este erro, Kaplan e Norton (1996), (citado por Russo, 2015, p.83), assumem que cada organização

deve ter os seus próprios indicadores de desempenho, dado isto, Atkinson e Epstein (2000), (citado por Russo, 2015, p.83) acrescentam ainda que as organizações devem limitar o número de indicadores selecionados, dando prioridade aos que são mais abrangentes, mensuráveis e controláveis.

Todo o processo de formulação e implementação do BSC parte da visão da empresa, que por sua vez, é definida pela gestão de topo, assim, o sucesso da implementação do BSC carece do apoio total da gestão de topo, e é esta que tem o dever de envolver todas as pessoas e fazer com que todos tenham uma participação ativa no processo de implementação. No entanto, o modelo não deve ser utilizado para controlo extra dos funcionários (erro comum), mas sim para potenciar os resultados da organização (Silva, 2018).

De acordo com Kaplan e Norton (2001), existem algumas falhas cometidas na implementação do BSC, às quais os autores chamam de armadilhas. Os estudos elaborados por Kaplan e Norton (2001), revelam que os erros e as dificuldades inerentes à implementação do BSC em muitas organizações podem ser classificados em 3 tipos de armadilhas: problemas de transição, problemas relacionados com o desenvolvimento do projeto e problemas relacionados com o processo. Segundo Costa (2011), os problemas de transição encontram-se associados à mudança (saída ou entrada de pessoas para cargos superiores) e a fusões ou aquisições de empresas. Por sua vez, os problemas relacionados com o desenvolvimento do projeto, estão na maioria das vezes relacionados com o facto do resultado final do BSC não espelhar corretamente a história da estratégia. Por último, os problemas referentes aos processos (as causas mais comuns do fracasso do BSC nas organizações) refletem situações de pouco envolvimento das pessoas, de falta de comprometimento dos intervenientes e de processos de desenvolvimento demasiado longos (Kaplan e Norton, 2001).

1.12. Revisão da Literatura - Estudos Empíricos

Neste ponto serão apresentados alguns estudos (dos últimos 5 anos), desenvolvidos por diversos autores, sobre propostas/experiências de implementação do Balanced Scorecard (BSC) em Portugal. Como tal, foram selecionados estudos empíricos centrados em estudos de caso, action research e revisão bibliográfica a empresas portuguesas dos mais diversos

setores, destacando os objetivos pretendidos, a metodologia adotada e os resultados alcançados, tal como vai ilustrar a Tabela 12.

1.12.1. Desenvolvimento do *Balanced Scorecard* numa PME Industrial

Figueiredo (2016), desenvolveu o seu trabalho de projeto centrado na Bamer – Office Systems, empresa que tinha sido recentemente adquirida pelo Grupo Higher SGPS, e, que por isso, sofreu inevitáveis redefinições estratégicas. Segundo a investigadora, a pertinência do projeto passa por apresentar uma proposta de aplicação de um BSC, que permita um controlo mais eficaz e facilite a sua integração no Grupo Higher SGPS. Paralelamente a esta proposta de aplicação de BSC, outro contributo do projeto está relacionado com o acompanhamento do caminho escolhido pela Bamer para fazer cumprir o seu posicionamento estratégico e adequá-lo na pós-fusão com a sua realidade operacional. Para desenvolver uma proposta de modelo BSC adaptado a uma PME industrial (Bamer – Office Systems), de forma a materializar a visão e a estratégia da empresa, Figueiredo (2016), baseou-se no método sugerido por Biasca (2000), através da concretização de dez fases: 1) Definir previamente a visão, a estratégia e os objetivos a alcançar; 2) Obter o apoio de toda a gestão de topo, nomeadamente na descentralização dos poderes e na responsabilização e junção do desempenho aos resultados; 3) Definir o BSC para a gestão de topo; 4) Preparar o encadeamento vertical dos vários indicadores, em concordância com os processos e com a empresa, para que se possa aferir o contributo esperado de cada colaborador nos resultados da organização; 5) Ligar a produtividade e o desempenho às gratificações auferidas por cada colaborador; 6) Precisar a fórmula de cálculo dos indicadores, após terem sido escolhidos; 7) Instituir referenciais de comparação, perante o estabelecimento dos indicadores e a forma de os medir; 8) Organizar um sistema de informação acessível, eficaz e eficiente, por forma a obter o conhecimento necessário para os indicadores a fornecer à gestão de topo; 9) Incrementar uma comunicação direta na organização e uma consequente aprendizagem daí decorrente; 10) Integrar o BSC em todas as etapas da gestão empresarial e articulá-lo com os planos de ação, os orçamentos e as avaliações dos recursos humanos.

Neste trabalho de projeto, Figueiredo (2016), optou por usar uma metodologia de estudo de caso. Pretendeu-se com este estudo de caso, fazer o acompanhamento do caminho escolhido pela Bamer de forma a cumprir o seu posicionamento estratégico e adequá-lo na pós-fusão com a sua realidade operacional. Para fazer este acompanhamento, Figueiredo

(2016), propôs a utilização do BSC na fase de avaliação da estratégia de integração, o que permitirá à equipa de gestão tomar ações corretivas para assegurar que o desempenho está em conformidade com o plano estratégico inicialmente estabelecido. Para um melhor entendimento da situação da empresa, da estratégia e do plano de negócios, Figueiredo (2016), utilizou os canais digitais da empresa, nomeadamente o site da mesma. No âmbito da pesquisa qualitativa, foram realizadas três entrevistas semiestruturadas e exploratórias ao Diretor Geral da Bamer, ao Diretor Fabril e ao CFO da *Holding* e acionista da Bamer. Figueiredo (2016), validou todas as respostas de forma a perceber se as três visões estavam alinhadas, o que se verificou. Os objetivos estratégicos e os indicadores do BSC, foram estabelecidos através do trabalho do autor, com base nas entrevistas, na análise documental, na consequente reflexão não participativa, e ao longo do projeto foram validados pela empresa. Por fim, construiu-se o mapa estratégico e tiraram-se as devidas conclusões.

O modelo de *Balance Scorecard* adaptado a uma unidade fabril proposto neste projeto, permitiu verificar que a estratégia da empresa em estudo, Bamer – Office Systems, estava bem definida e alinhada. Além disso, foi possível confirmar o posicionamento competitivo da empresa e materializar a sua estratégia, apoiada na melhoria e reorganização dos processos internos, na internacionalização, na comunicação organizacional, na diversificação e na satisfação dos colaboradores.

Desta forma, podemos concluir que o modelo proposto no projeto elaborado por Figueiredo (2016), será uma ferramenta útil para ajudar a Bamer a operacionalizar, implementar e monitorizar a estratégia definida, auxiliando a medição do desempenho e a tomada de decisões.

1.12.2. Concetualização de um BSC para uma PME do Setor dos Moldes

Vieira (2017), desenvolveu este projeto com o propósito de concetualizar um *Balanced Scorecard* para uma pequena empresa do setor dos moldes, Plasmorex – Sociedade de Plásticos e Moldes. A Plasmorex é uma empresa que produz moldes para injeção de plásticos e esta sedeadada no concelho de leiria. A empresa tinha adquirido recentemente um conjunto de equipamentos e competências técnicas que iriam aumentar a sua capacidade produtiva e obter evoluções na produtividade e eficiência. Paralelamente à reestruturação da área produtiva, a direção da Plasmorex tenciona também dotar a empresa de novas competências

de gestão para fazer face a uma lacuna identificada na avaliação da performance. Atendendo a isso, Vieira (2017), propôs neste projeto a conceitualização de um *Balanced Scorecard* para dar resposta a essa lacuna. Segundo o investigador, o BSC é uma ferramenta de gestão que permite avaliar a performance de uma empresa através de um conjunto diversificado de indicadores, contrariamente aos sistemas tradicionais que focalizam exclusivamente os indicadores financeiros. A relevância da empresa escolhida decorre do facto de se tratar de uma PME, que procura estender as suas competências técnicas e melhorar as suas competências de gestão, mais concretamente a capacidade de executar uma estratégia ligando-a à gestão operacional. Por outro lado, o setor escolhido para este projeto, advém da sua importância competitiva a nível internacional e da sua importância para a economia portuguesa enquanto setor exportador.

Para desenvolver este projeto, Vieira (2017), optou por uma estrutura metodológica do tipo qualitativo, uma vez que foram analisados dados não numéricos sobre a empresa Plasmorex. A implementação do BSC na empresa em estudo tem por objetivo obter melhorias ao nível da formulação da estratégia, do controlo da sua execução e da avaliação de performance. Desta forma, a estratégia de pesquisa escolhida foi o estudo de caso, por se tratar de uma situação real e atual (fenómeno contemporâneo), e na qual os limites entre os acontecimentos e o contexto no qual ocorrem não está claramente definido. Além do estudo de caso, Vieira (2017), utilizou ainda a metodologia de *action research*, uma vez que se envolveu na definição a solução a adotar, tornando-se ele próprio num agente de mudança ao contribuir para um fenómeno que não existe previamente na organização. Neste estudo de caso, as principais fontes de informação utilizadas pelo autor foram a análise de artigos científicos e técnicos, a análise de documentos diversos sobre o setor dos moldes e sobre a empresa, a observação direta na empresa e a realização sistematizada de entrevistas estruturadas e semiestruturadas.

No desenvolvimento do projeto, Vieira (2017), realizou uma análise à literatura existente sobre a metodologia do BSC e sobre o *Tableau de Bord*, o que lhe permitiu fazer uma comparação minuciosa às duas metodologias, determinando as vantagens e desvantagens de cada uma delas, e, explicar as razões que levaram o presente estudo de caso à escolha do BSC como metodologia mais adequada. Segundo o autor, a conceitualização do BSC adaptado à dimensão da Plasmorex, irá permitir a formulação e sistematização da estratégia, facilitar a sua disseminação pela empresa e fazer a ligação entre a estratégia da Plasmorex e as operações, tal como sugerem Kaplan e Norton (2008b), no ciclo de gestão.

Dada a dimensão da empresa, Vieira (2017), optou por elaborar um mapa da estratégia e um *scorecard*, sem o desdobramento em unidades de negócio como é habitual nas empresas de maior dimensão.

O modelo seguido neste projeto, teve por base as fases de concessão propostas por Olve *et al.* (1999), adaptadas à realidade de uma PME como sugere Russo (2015). Assim sendo, foram definidas as seguintes fases para a implementação do BSC nesta empresa: caracterização da indústria e definição da Missão e Visão da empresa; definição das perspetivas de performance; tradução da Visão em objetivos estratégicos; construção do mapa estratégico, explicitando as relações causais; escolha dos indicadores de performance; escolha das metas; seleção das iniciativas estratégicas e; acompanhamento e gestão do BSC.

A concretização de um BSC numa empresa do setor dos moldes, como é o caso da Plasmorex, permitiu desenvolver um modelo adaptado à visão da empresa sobre o mercado em que esta inserida, refletindo os constrangimentos e dificuldades da sua realidade. Com este projeto, foi possível clarificar a missão, visão e valores da Plasmorex, traduzindo-os numa estratégia ambiciosa com uma direção clara. Foram determinados dezasseis objetivos estratégicos distribuídos pelas quatro perspetivas do BSC e explicadas as relações causa-efeito através de um mapa estratégico. Além disso, foram selecionados dezanove indicadores de gestão e seis iniciativas estratégicas. O principal contributo teórico deste projeto, foi provar que o modelo das quatro perspetivas do BSC é adaptável a uma PME do setor dos moldes. Vieira (2017), concluiu que apesar da adaptação da metodologia à empresa em estudo se ter revelado uma ferramenta de cariz mais operacional do que previsto por Kaplan e Norton, foi possível formular a estratégia da Plasmorex, construir um mapa estratégico e um *scorecard* com indicadores relevantes, que podem ser utilizados para estender as suas competências técnicas e melhorar as suas competências de gestão, tal como se pretendia.

1.12.3. Implementação do BSC a uma empresa na área da Construção Civil

Silva (2018), pretendeu com o desenvolvimento deste projeto, estudar a implementação do BSC numa PME que opera no setor da construção civil, mais concretamente na produção e comercialização de betão pronto, e, que possui uma fraca cultura de gestão estratégica. Segundo o autor, a empresa em estudo não tinha a sua estratégia traduzida ou materializada nas suas atividades. Silva (2018), propôs neste trabalho a

implementação de uma ferramenta capaz de inverter a incapacidade das PME's portuguesas de desenvolverem o seu pensamento estratégico, o *Balanced Scorecard*. Deste modo, Silva (2018) definiu e clarificou os pilares do sistema BSC (missão, visão e valores), validou a estratégia da organização e definiu iniciativas para os objetivos estratégicos, para os indicadores e as metas a atingir em cada uma das quatro perspetivas tendo em conta as relações causa-efeito entre elas. A metodologia utilizada neste projeto, teve por base o modelo proposto por Niven (2002) e Jordan et. Al (2001).

Desta forma, a implementação do BSC dividiu-se em duas fases: o desenvolvimento do BSC organizacional, utilizando o método de Niven (2002), e posteriormente numa segunda fase, o desdobramento do BSC organizacional por cada unidade de negócio, através do método OVAR, proposto por Jordan et. Al (2001). No seguimento dos modelos propostos por Niven e Jordan, e tendo em conta o principal objetivo do projeto, Silva (2018), recolheu vários tipos de dados e utilizou diferentes métodos para a sua recolha. Primeiramente foram recolhidas informações qualitativas de natureza exploratória, na forma de entrevistas e *focus group* e informações quantitativas de natureza explanatória na forma de questionários. Desta forma, os dados primários que dizem respeito à informação recolhida pelo investigador, incluem a realização de entrevistas, *focus group* e questionários. Por outro lado, a recolha dos dados secundários foi realizada através da análise da página web da empresa, de relatórios de contas, de relatórios de atividades da empresa, da associação empresarial onde se insere a empresa, assim como em base de dados disponíveis na web. Neste projeto, ao ser utilizada informação primária e secundária foi utilizada a triangulação da fonte de informação e ao utilizar diferentes métodos de recolha de dados qualitativa e quantitativa foi utilizada a triangulação metodológica. Para desenvolver o BSC organizacional, Silva (2018), optou por utilizar o método proposto por Niven (2002), composto por sete passos sequenciais: 1 - Recolher e distribuir material de apoio pela equipa BSC; 2 - Confirmar ou desenvolver a missão, visão, valores e estratégia; 3 – Conduzir entrevistas; 4 - Desenvolver objetivos e indicadores para cada uma das perspetivas do BSC; 5 – Desenvolver ligações causa-efeito; 6 – Estabelecer metas para os indicadores e; 7 - Desenvolver o plano de implementação contínuo do BSC. No desenvolvimento do processo de *cascading*, Silva (2018), utilizou o método OVAR, proposto por Jordan et. al (2011), composto por cinco fases: 1 - Definição do Organograma de Gestão da empresa; 2 – Determinação dos objetivos e das iniciativas; 3 – Escolha dos indicadores; 4 – Recolha de dados e; Construção dos BSC de cada unidade e regras de utilização.

Em conclusão, Silva (2018), refere que o BSC pode ser uma boa aposta para operacionalizar a estratégia de uma PME do setor da construção civil. Os resultados deste projeto revelam que a implementação do BSC melhora o desempenho da empresa e o alinhamento da estratégia para com os seus objetivos. Verificou-se também que a conceção e implementação do modelo BSC na empresa em estudo, permitiu alinhar a organização, observá-la como um todo e avaliar globalmente o seu desempenho. Os resultados obtidos com esta investigação, efetivaram que a implementação desta ferramenta na empresa, permite fazer o alinhamento da estratégia com os seus objetivos. Além disso, foi possível observar que a estrutura da empresa em estudo é demasiado pequena para suportar o processo de desdobramento do BSC até à unidade/departamento, ficando a ideia de que em empresas com uma estrutura simples e pequena será suficiente aplicar o BSC organizacional. Silva (2018), conclui também que os resultados verificados sugerem que a utilização única do BSC poderá não ser a solução absoluta. O investigador aponta que a probabilidade de sucesso da implementação do BSC aumenta com a utilização de outros sistemas de controlo e avaliação de atividades que potenciam o desenvolvimento de novos procedimentos, o melhoramento da qualidade dos produtos/serviços, e a criação de vantagens competitivas. Por fim, o desenvolvimento deste projeto permitiu concluir que a implementação do BSC numa empresa da área da construção civil pode ser um ponto de partida para fazer face à fraca cultura de gestão estratégica comum em muitas PMEs.

1.12.4. Proposta de BSC como Sistema de Controlo de Gestão num Empresa de Peritagens do Sector Automóvel

Palhas (2019) desenvolveu o seu trabalho de projeto sobre uma empresa portuguesa que pertence ao grupo internacional ABC. A empresa-mãe do grupo ABC opera há 91 anos, notada pela sua elevada qualificação na prestação de serviços técnicos, certificação e consultoria, tem presença em mais de 50 países e conta com mais de 40.000 colaboradores. A principal missão do grupo internacional ABC é preservar a segurança a longo prazo na casa, no trabalho e na estrada, garantindo a proteção e qualidade do meio ambiente. Segundo Palhas (2019), a empresa ABC opera em Portugal desde 1991 e disponibiliza serviços de consultoria e gestão para o setor automóvel em geral e serviços de auditoria, peritagem e regularização de sinistros para o setor segurador.

Na sequência de uma análise elaborada à empresa ABC, Palhas (2019) identificou o *Balanced Scorecard* (BSC) como sendo uma ferramenta de controlo de gestão, capaz de executar e controlar a estratégia organizacional, que permite a visualização dos parâmetros de análise em tempo real, melhorando o tempo de resposta e antevendo as alterações e mudanças de mercado. Nesta análise, foi possível identificar um problema numa das áreas de negócio da empresa, nomeadamente, peritagens automóveis. Palhas (2019), salientou que o rápido crescimento da empresa ABC em Portugal, por via de aquisições de outras empresas do ramo, requer uma enorme capacidade de conseguir alinhar a organização com a sua missão, visão e valores. A decisão da implementação do BSC surge da identificação desta necessidade ao considerar-se uma adequada ferramenta de controlo e comunicação estratégica da organização. O principal objetivo desta ferramenta é beneficiar as empresas a médio longo prazo, esclarecendo e traduzindo a visão e estratégia da mesma, monitorizando de forma útil os objetivos e medidas estratégicas a que se propuseram. No presente trabalho de projeto, Palhas (2019), desenvolveu uma proposta de BSC adaptada ao universo da empresa ABC, cuja atividade está alicerçada à prestação de serviços técnicos no mercado automóvel. Nesta proposta, o autor, irá apresentar um mapa estratégico capaz de traduzir a visão e missão da organização a médio-longo prazo, monitorizando os objetivos, iniciativas, metas e respetivas tolerâncias ao longo do tempo.

A metodologia de investigação no presente trabalho de projeto, recaiu sobre uma abordagem qualitativa, o que implicou o envolvimento e a participação direta do investigador no cenário da investigação, na recolha e análise de dados. O autor detinha uma certa proximidade com a empresa em estudo, derivado das funções de coordenação que desempenha, o que permitiu uma abordagem mais aprofundada ao tema, facilitou o contacto, interação e recolha de dados da organização. Posto isto, Palhas (2019) enquadrou o seu trabalho de projeto na proposta metodológica de Quivy e Campenhoudt (2008), cumprindo 3 princípios fundamentais: rutura, construção e verificação, que se desdobram em 7 fases distintas: 1- A pergunta de partida; 2- A exploração; 3- A problemática; 4- A construção do modelo de análise; 5- A observação; 6- A análise das informações; e 7- As conclusões.

Palhas (2019) considerou que a concretização deste trabalho de projeto, permitiu identificar alguns obstáculos no crescimento da empresa ABC, a nível da gestão estratégica e controlo organizacional. Ao longo do projeto e da revisão da literatura apresentada, o BSC mostrou ser uma ferramenta adequada para desenvolver e comunicar a estratégia da empresa a todos os membros. Ao implementar o BSC, foi possível identificar a necessidade que a

empresa tinha ao nível do desenvolvimento e comunicação da estratégia, garantindo a sua adaptação ao contexto profissional e mercado alvo, tendo em vista o acompanhamento e superação de todas as necessidades e constantes modificações que caracterizam a realidade do setor automóvel. Por fim, a aplicação desta ferramenta permitiu um melhor controlo e adaptação das medidas operacionais em tempo real, por forma a delinear e adaptar as ações aos objetivos propostos, permitindo assim ao gestor deter uma visão global do desempenho da organização e agir de forma preventiva e corretiva tendo em vista o sucesso da mesma.

1.12.5. Proposta de implementação do BSC numa Indústria Têxtil

Marques (2020), desenvolveu este projeto com o objetivo de elaborar uma proposta de implementação do *Balanced Scorecard* (BSC) numa grande empresa portuguesa do setor têxtil, com o intuito de promover a sua posterior implementação e assim contribuir para a melhoria do desempenho organizacional e estratégico através dos indicadores financeiros e não financeiros utilizados por esta ferramenta. Neste sentido, Marques (2020) predispõe-se com este trabalho a responder às questões sobre qual a importância da implementação do BSC numa empresa da indústria têxtil e de que forma pode ser implementado por grandes empresas do setor. O presente trabalho de projeto realizou-se em várias fases, numa primeira fase, Marques (2020) recorreu a um estudo exploratório da literatura existente, que lhe permitiu obter informações relevantes sobre a ferramenta de gestão que se pretendia implementar, o *Balanced Scorecard*. Numa segunda fase, foi realizado um estudo de caso qualitativo com recurso a entrevistas que permitiu uma clarificação das orientações estratégicas da empresa em estudo através da definição da missão, da visão e dos valores. Por último, Marques (2020) definiu os objetivos estratégicos, determinou indicadores de desempenho e as metas para cada uma das perspetivas do BSC. De seguida, desenvolveu e apresentou o mapa estratégico e o conjunto de relações causa efeito, assim como estabeleceu as iniciativas estratégicas para promover o cumprimento das metas definidas em cada perspetiva do BSC.

Com o desenvolvimento deste projeto verificou-se que a empresa já tinha os principais pilares do BSC definidos, o que facilitou a sua construção. Verificou-se também que é uma empresa com uma cultura aberta, preocupada com o desenvolvimento de esforços para a criação e implementação de uma ferramenta que permitirá uma comunicação clara e fluída dos objetivos estratégicos em todos os setores que a integram. Foi ainda possível aferir,

através das entrevistas, que o BSC é uma ferramenta de gestão conhecida por todos os intervenientes e todos reconheceram que esta ferramenta seria um grande contributo para melhorar o desempenho organizacional e para prossecução dos objetivos estratégicos. Contudo, também foram expostos alguns fatores que podem dificultar a implementação do BSC na organização em estudo, nomeadamente, a disponibilização do tempo, a necessidade de compromisso por parte de todos os intervenientes na execução desta ferramenta e a própria cultura organizacional.

Tabela 12 - Síntese de estudos empíricos realizados em Portugal

Autores	Setor	Objetivos	Metodologia	Conclusões
Marques (2020)	Setor Têxtil	Proposta de implementação de uma ferramenta de gestão estratégica e de melhoria de desempenho (BSC), numa grande empresa do setor têxtil em Portugal. Definição e confirmação dos objetivos estratégicos, seleção dos indicadores de desempenho e das metas para cada perspetiva do BSC, garantindo o seu alinhamento com toda a empresa. Apresentação de uma proposta do mapa estratégico e do conjunto de relações causa-efeito. Estabelecimento de iniciativas estratégicas em cada perspetiva do BSC, com vista a promover o cumprimento das metas definidas.	Estudo de caso exploratório qualitativo numa grande empresa do setor têxtil, com recurso a entrevistas que permitiram uma clarificação das orientações estratégicas da empresa em estudo através da definição da missão, valores e visão.	Com o desenvolvimento do projeto verificou-se que a organização tinha os principais pilares (MVV) definidos, o que facilitou a construção do BSC. Foi ainda possível aferir, através das entrevistas, que o BSC é uma ferramenta de gestão conhecida por todos os intervenientes e todos reconheceram que esta ferramenta seria um grande contributo para melhorar o desempenho organizacional e para prossecução dos objetivos estratégicos. Contudo, também foram expostos alguns fatores que podem dificultar a implementação do BSC na organização em estudo, nomeadamente, a disponibilização do tempo, a necessidade de compromisso por parte de todos os intervenientes na execução desta ferramenta e a própria cultura organizacional.
Palhas (2019)	Setor Automóvel	Proposta de implementação do Balanced Scorecard como Sistema de Controlo de Gestão, adaptado à realidade de uma empresa portuguesa, sucursal de uma empresa alemã líder mundial na prestação de serviços técnicos, certificação e consultoria para o setor Automóvel. A implementação desta ferramenta tem por objetivo beneficiar a organização a médio-longo prazo, esclarecendo e traduzindo a visão e estratégia da mesma, monitorizando de forma útil os objetivos e medidas estratégicas a que se propuseram. Este projeto visa propor a construção de um mapa estratégico que traduz a visão e missão da organização a médio-longo prazo, monitorizando os objetivos, iniciativas, metas e respetivas tolerâncias ao longo do tempo.	A metodologia de investigação neste trabalho de projeto recaiu sobre uma abordagem qualitativa, o que implicou o envolvimento e a participação direta do investigador no cenário da investigação, na recolha e análise de dados. O investigador enquadrou o seu trabalho de projeto na proposta metodológica de Quivy e Campenhoudt (2008), cumprindo 3 princípios fundamentais: rutura, construção e verificação, que se destringem em 7 fases distintas: 1- A pergunta de partida; 2- A exploração; 3- A problemática; 4- A construção do modelo de análise; 5- A observação; 6- A análise das informações; e 7- As conclusões.	Ao efetuar uma análise à empresa em estudo, foi possível identificar um problema numa das áreas de negócio da empresa, peritagens automóvel. A natureza do problema identificado e a necessidade constante de adaptação dos mecanismos de controlo e gestão nas organizações, motivou a decisão para implementar o BSC, uma ferramenta adequada para desenvolver e comunicar a estratégia da empresa a todos os membros. Ao implementar o BSC, foi possível identificar a necessidade que a empresa tinha ao nível do desenvolvimento e comunicação da estratégia, garantindo a sua adaptação ao contexto profissional e mercado alvo, tendo em vista o acompanhamento e superação de todas as necessidades e constantes modificações que caracterizam a realidade do setor automóvel. A aplicação desta ferramenta permitiu um melhor controlo e adaptação das medidas operacionais em tempo real, por forma a delinear e adaptar as ações aos objetivos propostos, permitindo assim ao gestor deter uma visão global do desempenho da organização e agir de forma preventiva e corretiva tendo em vista o sucesso da mesma.

<p>Silva (2018)</p>	<p>Setor da Construção Civil</p>	<p>Este projeto tem como objetivo a implementação do BSC numa PME que opera no setor da construção civil e que possui uma fraca cultura de gestão estratégica. Pretende-se com a implementação desta ferramenta propor uma solução que permita inverter a incapacidade das PME em Portugal, de desenvolverem o seu pensamento estratégico. Definição e clarificação dos pilares do BSC (missão, valores e visão), da estratégia da empresa, dos objetivos estratégicos, dos indicadores de desempenho, metas a atingir e iniciativas para cada uma das 4 perspetivas do BSC, tendo em conta as relações causa-efeito entre elas representadas por um mapa estratégico.</p>	<p>A metodologia utilizada para o presente projeto, tem por base o modelo proposto por Niven (2002) e Jordan et. al (2001). Posto isto, ao ser utilizada informação primária e secundária foi utilizada a triangulação da fonte de informação e ao utilizar diferentes métodos de recolha de dados qualitativa e quantitativa foi utilizada a triangulação metodológica. Deste modo, a implementação do BSC neste projeto, divide-se em duas fases, primeiro o desenvolvimento do BSC Organizacional utilizando o método de Niven (2002), e posteriormente numa segunda fase o desdobramento do BSC organizacional para cada unidade de negócio, através do método OVAR apresentado por Jordan et. al (2001).</p>	<p>Com este projeto foi possível verificar que a metodologia do BSC que tem início na formulação, implementação, monitorização, feedback e comunicação da estratégia, permite operacionalizar a estratégia de uma PME do setor da construção civil. Verificou-se também que a conceção e implementação do modelo BSC permitiu alinhar a organização, observá-la como um todo e avaliar globalmente o seu desempenho. Os resultados obtidos com esta investigação, efetivaram que a implementação desta ferramenta na empresa, permite fazer o alinhamento da estratégia com os seus objetivos. Contudo, foi possível observar que a estrutura da empresa em estudo é demasiado pequena para suportar o processo de desdobramento do BSC até à unidade/departamento, ficando a ideia de que em empresas com uma estrutura simples e pequena será suficiente aplicar o BSC organizacional. Para além disto, os resultados verificados precunizam que a utilização única do BSC poderá não ser a solução absoluta. O investigador aponta que a probabilidade de sucesso da implementação do BSC aumenta com a utilização de outros sistemas de controlo e avaliação de atividades que potenciam o desenvolvimento de novos procedimentos, o melhoramento da qualidade dos produtos/serviços, e a criação de vantagens competitivas. Com isto, concluiu-se que a implementação do BSC numa empresa da área da construção civil foi bem conseguida.</p>
<p>Vieira (2017)</p>	<p>Setor dos Moldes</p>	<p>O principal objetivo deste projeto é a reestruturação da área produtiva da empresa em estudo. Para esse efeito, o investigador pretende dotar a empresa de novas competências ao nível da gestão, através da conceptualização de um BSC para uma PME do setor dos moldes. A metodologia BSC foi selecionada por reunir características que permitem avaliar a performance da empresa através de um conjunto diversificado de indicadores, ao contrário dos sistemas tradicionais baseados exclusivamente em indicadores financeiros. O investigador pretende com este projeto, obter melhorias ao nível da formulação da estratégia, do controlo da sua execução e da avaliação da performance.</p>	<p>A metodologia de investigação utilizada neste projeto foi definida consoante o principal objetivo do mesmo, conceptualizar um BSC para uma PME do setor dos moldes. Desta forma, a pesquisa utilizada foi o estudo de caso único (por se tratar de uma situação concreta de uma única empresa) de caráter qualitativo, visto que os dados analisados são não numéricos e dependem da interpretação do investigador. Além disso, segundo Kaplan (1998), a metodologia utilizada pode ser enquadrada no conceito de action research, na medida em que o investigado se envolve na definição da solução adotar, sendo este um agente de mudança ao contribuir para um fenómeno que não existe previamente na organização. Relativamente às fontes de informação, foram utilizadas a análise detalhada de artigos científicos e técnicos, a análise de documentos diversos sobre o setor dos moldes e sobre a empresa, a observação direta na empresa e a realização sistematizada de entrevistas, que poderão ser estruturadas ou semiestruturadas.</p>	<p>Com o desenvolvimento deste projeto foi possível concluir (como principal contributo teórico) que o modelo BSC é adaptável às PME do setor dos moldes. No entanto, a metodologia aplicada à empresa em estudo constituiu uma ferramenta de gestão mais operacional do que previsto por Kaplan e Norton. Verificou-se que a implementação do BSC permite formular a estratégia da empresa e construir um mapa estratégico e um scorecard com indicadores adequados à empresa que podem ser utilizados para a melhoria das práticas de gestão da mesma. Com a implementação da metodologia BSC é possível prever que todos os colaboradores tenham acesso a algum nível de informação relativamente à estratégia a seguir, sendo que, cabe à gestão de topo decidir a forma como essa informação vai ser transmitida. Contudo, foi possível observar ao longo do projeto, que a centralização do poder de decisão na Direção da empresa pode comprometer o correto funcionamento do BSC, sendo assim uma limitação à sua implementação. Segundo o investigador, o BSC destina-se a promover comportamentos e não o controlo.</p>

<p>Inês Figueiredo (2016)</p>	<p>Setor Industrial</p>	<p>Proposta de um modelo de BSC adaptado a uma PME industrial. Pretende-se com a implementação desta ferramenta conseguir materializar a visão e a estratégia da empresa, através de um sistema de suporte à decisão, que foque não só a estratégia em si mas também o seu desdobramento operacional. A proposta de aplicação de um BSC deve-se sobretudo ao facto da empresa em estudo ter sido adquirida por outra empresa e ter sofrido algumas redefinições estratégicas. O objetivo que se pretende alcançar com a implementação desta ferramenta é ajudar a empresa a cumprir o seu posicionamento estratégico, adequá-lo na pós-fusão com a sua realidade operacional e facilitar a sua integração na empresa adquirente.</p>	<p>O presente projeto não pretende implementar ou acompanhar a aplicação do BSC, mas sim construir uma proposta da sua aplicação. Para compreender, explorar e descrever acontecimentos e comportamentos de um determinado fenómeno no seu contexto real, o método de investigação usado foi o estudo de caso. Este método faculta um conjunto de informações de natureza qualitativa, através da recolha de dados por múltiplas fontes de evidências e técnicas, pela observação direta e pelas entrevistas. A utilização de várias ferramentas de recolha de informação e a triangulação dos dados dão coesão à informação usada nos estudos de caso. A escolha desta estratégia deveu-se à necessidade de responder a questões do tipo "como" ou "porquê", sobre acontecimentos contemporâneos e para os quais não se tem controlo.</p>	<p>Com este projeto, foi possível verificar a viabilidade da aplicação do BSC em situações de pós-fusão de PME, de forma a avaliar o seu desempenho e equilibrar o seu desenvolvimento. Uma das principais conclusões a reter com este estudo de caso, é que a estratégia da empresa em estudo, se encontra bem definida e alinhada, uma vez que foi possível verificar o seu posicionamento competitivo e materializar a sua estratégia de médio e longo prazo, apoiada na melhoria e reorganização dos processos internos, na internacionalização, na comunicação organizacional, na diversificação e na satisfação dos colaboradores. Tendo isto, a metodologia BSC será útil para ajudar a empresa a operacionalizar, implementar e monitorizar a estratégia definida, auxiliando a medição do desempenho e a tomada de decisões. Em última instância, foi possível constatar que um dos fatores determinantes para a implementação do BSC seria a melhoria da comunicação da estratégia, para que todos os intervenientes conheçam a sua importância e o seu papel na concretização da missão e da visão da empresa, compreendendo a relação entre os indicadores e a estratégia previamente definida.</p>
--------------------------------------	-------------------------	--	--	---

Fonte: Elaboração própria

II. Definição de Pequenas e Médias Empresas (PMEs)

O conceito de pequenas e médias empresas (PMEs) é definido em função dos efetivos de que dispõe e do seu volume de negócios (VN) ou do seu balanço total (BT) anual. Assim, de acordo com as regras nacionais e europeias em vigor no universo das PME, estas empresas englobam as que têm menos de 250 trabalhadores com um volume de negócios inferior a 50 milhões de euros por ano e um balanço total inferior a 43 milhões de euros (Artigo 2.º do anexo da Recomendação, 2003/361/CE). O conceito de Pequena e Média Empresa compreende um conjunto muito vasto de empresas, com características e particularidades bastante diferenciadas, contudo, tirando partido dos vários critérios delimitadores deste conceito, a recomendação da Comissão Europeia 2003/361/CE, de 6 de maio de 2003 é a mais consensual e suscetível de melhor comparabilidade entre as empresas dos diferentes países da União Europeia (Russo, 2015).

Segundo o art.º 2º do anexo da Recomendação, 2003/361/CE, o conceito de PME desdobra-se em três subcategorias (microempresa, pequena empresa e média empresa) e combina dois critérios (número de efetivos e critério financeiro). Uma empresa que ultrapasse um dos limites do critério financeiro da categoria em que está enquadrada, passará para a categoria superior (Vieira, 2017). A tabela seguinte apresenta os limites das subcategorias apresentadas, tendo em conta a recomendação da Comissão Europeia.

Tabela 13 - Critérios de definição de Micro, Pequena e Média Empresa

Designação	Nº Efetivos (EF)	Critério Financeiro	
		VN (€)	BT (€)
Microempresa	EF < 10	VN ≤ 2.000.000	BT ≤ 2.000.000
Pequena Empresa	10 ≤ EF < 50	2.000.000 < VN ≤ 10.000.000	2.000.000 < BT ≤ 10.000.000
Média Empresa	50 ≤ EF < 250	10.000.000 < VN ≤ 50.000.000	10.000.000 < BT ≤ 43.000.000

Fonte: Adaptado da Recomendação da Comissão Europeia 2003/361/CE, de 20 de maio

“É extremamente importante haver uma luta para evitar a falência destas empresas pois elas representam mais de 99% do tecido empresarial português e são responsáveis por mais de 2 milhões de postos de trabalho (74,4%), sendo indiscutivelmente o motor da economia nacional e a principal fonte das nossas exportações” (PME Portugal, n.d.).

Segundo o coordenador de economia, Vítor Andrade, num artigo publicado no jornal da economia em 2020, existem no total 1.295.299 empresas em Portugal, em que 99,9% representam as PME, isto é, micro, pequenas e médias empresas, que empregam menos de 250 pessoas, e que o volume de negócios anual não ultrapassa os 50 milhões de euros e/ou o balanço total anual não excede os 43 milhões de euros. O autor do artigo, refere ainda, que 96% do total das PMEs portuguesas, são microempresas, isto é, empresas com menos de 10 pessoas e cujo volume de negócios e/ou balanço total não ultrapassa os 2 milhões de euros.

De acordo com Mota (2011), as PMEs têm algumas características que não se encontram nas grandes empresas, assim como, os gestores serem usualmente os sócios ou acionistas, as estruturas hierárquicas serem simples e com pouca delegação de poderes, a escassez dos recursos financeiros, humanos e materiais, o reduzido poder negocial junto das instituições bancárias, fornecedores e clientes e o facto de dependerem excessivamente de uma ou poucas pessoas chave. Segundo o autor, torna-se muito difícil e em alguns casos impossível, para as PMEs, terem capacidade para fazer face a estes fatores. Contudo, quando uma empresa dispõe de um quadro de pessoal reduzido, não tem como delegar os centros de decisão, mas pode utilizar-se disso para melhorar a comunicação, assim como tirar proveito dos recursos que tem à sua disposição, porque apesar destes recursos terem muitas limitações, as pessoas aproveitam-se, por força das necessidades, a tirar o máximo partido deles.

De acordo com Marcos et al. (2001, p.43), citado por Russo (2015, p.11), os empresários, gestores e representantes de 99,9% das empresas em Portugal, mais concretamente, das PMEs portuguesas, consideram o controlo dos processos operacionais suficientes, dando somente atenção e resposta às necessidades de gestão tática e corrente e à gestão dos ativos tangíveis. Isto é um fator que explica a reduzida competitividade das empresas nacionais comparativamente com as de outros países da União Europeia, o facto dos gestores não darem a devida importância à formulação, implementação e controlo estratégicos, ou aos fatores intangíveis, o que demonstra ser a grande limitação das PMEs em Portugal.

Tabela 14 - PME em % do total de empresas em Portugal

		PME			
		Total	Micro	Pequena	Média
Anos	2015	99,9%	96,2%	3,2%	0,5%
	2016	99,9%	96,2%	3,2%	0,5%
	2017	99,9%	96,2%	3,2%	0,5%
	2018	99,9%	96,1%	3,3%	0,5%
	2019	99,9%	96,0%	3,3%	0,5%

Fonte: INE e PORDATA

A situação económico-financeira da atualidade, carece imperativamente de uma reinvenção no tecido empresarial português, através da gestão da mudança. Segundo Azeitão e Roberto (2010), as PMEs têm de se moldar à nova realidade empresarial, adotar novas estratégias e ser excessivamente criativas, são estes valores que podem determinar a diferença entre a sua sobrevivência e a sua extinção. Para os autores, é de extrema importância que estas empresas, representativas de 99,9% do tecido empresarial português, encontrem soluções de gestão que promovam a diferenciação, que preservem equilíbrios, controlem riscos económicos e financeiros e conduzam a uma mudança de mentalidade. Para Azeitão e Roberto (2010), a conjuntura económica atual, representa uma séria ameaça para PMEs e uma das principais mais-valias que uma empresa desta natureza pode apresentar, é a sua capacidade de antecipação dos acontecimentos. Para serem indubitavelmente competitivas, as PMEs têm de apostar cada vez mais em investir na planificação estratégica e em sistemas de informação estratégica, tal como vamos ressaltar no próximo ponto.

2.1. Importância do BSC enquanto ferramenta de Gestão Estratégica para as PMEs

Para Russo (2015, p.11), as empresas portuguesas apresentam uma grande insuficiência na sua direção estratégica, principalmente nas empresas de dimensão mais reduzida, daí, o BSC constituir, nesta ótica, uma metodologia válida para a melhoria do desempenho estratégico e operacional das PMEs portuguesas. Segundo o autor, o BSC não permite apenas controlar o desempenho das organizações, mas visa também ajudar na implementação da estratégia, determinar objetivos, alinhar as ações com a estratégia e os objetivos e aprender com o feedback resultante da experiência, adaptando o

posicionamento das empresas de acordo com essa aprendizagem. Ainda assim, o autor salienta que não pode deixar de ser referido, que a ferramenta BSC foi desenvolvida para grandes empresas e multinacionais, e, carece, portanto, de algumas modificações na sua aplicação às PMEs, em que as suas características de flexibilidade e informalidade nem sempre são compatíveis com a rigidez e complexidade necessárias na implementação do BSC original.

Apesar do BSC ter sido desenvolvido, em primeira instância, como uma ferramenta de desempenho, usada para medir a performance das grandes empresas e multinacionais, os próprios criadores, Kaplan e Norton, defendem que pode ser adaptada e aplicada em Pequenas e Médias Empresas (PMEs) (Kaplan & Norton, 2001). Segundo os autores, existem algumas características típicas das PME, que podem constituir uma barreira à implementação do BSC, são elas: a escassez de tempo, os recursos humanos pouco qualificados e a reduzida informação disponibilizada pelos sistemas de informação. As PMEs, apresentam limitações como qualquer outra empresa de grandes dimensões, as suas dificuldades é que são diferentes, daí serem necessárias medidas diferentes. A adaptação do BSC enquanto ferramenta de gestão estratégica no universo das PMEs, implica que sejam feitos alguns ajustamentos e simplificações no BSC original, de forma a contribuir eficientemente no desempenho destas empresas de menor dimensão (Russo, 2015). O BSC deve ser concebido em função dos fatores críticos de sucesso de cada empresa, não havendo um modelo único que sirva para todas (Pimenta De Almeida, 2011).

A implementação do BSC numa PME, visa tornar o processo de planeamento estratégico mais eficiente, ajudar a descrever a comunicação estratégica, traduzindo-a em objetivos e indicadores de uma forma simples e sucinta, promovendo o crescimento a longo prazo e avaliação de desempenho individual e coletiva (Vieira, 2017). De acordo com Trigo et al. (2009), a implementação do BSC numa PME, irá resultar num aumento das suas capacidades para se adaptar e responder mais rapidamente a qualquer alteração do mercado, otimizar os seus processos, aumentar a velocidade do fluxo de informação e melhorar a sua imagem junto dos clientes.

III. Metodologia

3.1. Estratégia de Investigação

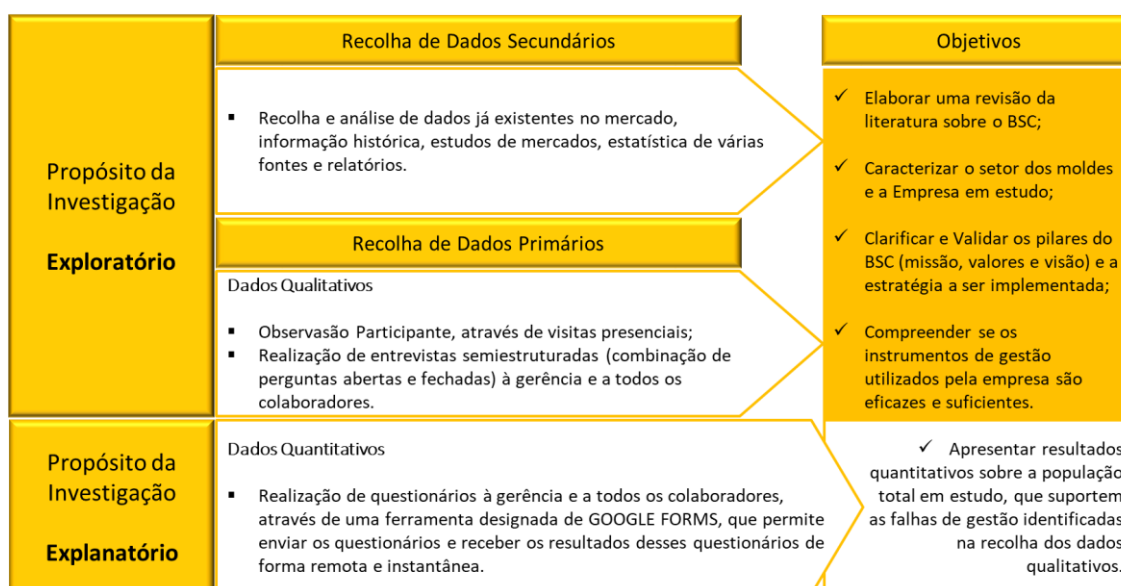
O presente projeto não pretende implementar ou acompanhar a aplicação do BSC, mas sim desenvolver uma proposta da sua aplicabilidade à DRILIMOLDE, analisando a sua posição estratégica atualmente e desenvolvendo um conjunto de tarefas necessárias à elaboração desta ferramenta.

A estratégia de investigação utilizada neste projeto é o estudo de caso, uma vez que se pretende realizar um estudo intensivo e detalhado de uma entidade bem definida, um caso que é único, específico, diferente e complexo (Sousa & Batista, 2011). Existem estudos de caso únicos e múltiplos, neste caso, como se trata de uma situação concreta de uma única empresa (DRILIMOLDE), é um estudo de caso único (Yin, 2015).

O Estudo de caso é um método de pesquisa que se centra na procura do “Como?” e do “Porquê?”, em situações onde o investigador tem pouco controlo sobre os eventos e o foco principal encontra-se em fenómenos contemporâneos de um contexto real. De acordo com Yin (2005, p. 32), (citado por Carneiro, 2018) o estudo de caso “é uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Na primeira fase, será efetuado um estudo exploratório à literatura existente, através de uma análise detalhada de artigos científicos, livros, documentos e publicações no âmbito do BSC de forma a obter o máximo de conhecimentos fundamentais para o desenvolvimento prático do projeto. Depois de toda a análise concetual, será efetuada uma caracterização do setor dos moldes em Portugal, cujo objetivo é compreender o seu contexto e evolução. Finalmente, será realizada uma análise transversal à DRILIMOLDE, onde se pretende definir e validar os pilares do BSC (missão, valores e visão) e esclarecer quais os pontos críticos a serem tidos em conta na formalização e concretização da sua estratégia. Para isso, foram analisados documentos internos, informação disponível no site da empresa, visitas presenciais, entrevistas, questionários e conversas informais tidas com a gerência e todos colaboradores. A Figura 11, ilustra a metodologia seguida por este estudo de caso.

Figura 11 - Estrutura Metodológica Desenvolvida por este estudo



Fonte: Adaptado de Rodrigues (2002)

3.2. Recolha e tratamento de dados

Como se trata de um estudo de caso, será aplicado um método de investigação qualitativa e quantitativa, que permite compreender e analisar as características únicas de uma empresa.

A recolha dos dados tem três princípios fundamentais: Usar várias fontes e evidências, construir uma base de dados ao longo do estudo e formar uma cadeia de evidências (Yin, 2015). Para este estudo foram recolhidos dados primários e dados secundários.

O tratamento de dados (primários e secundários) foi efetuado sequencialmente através da triangulação de dados, triangulação do investigador e triangulação metodológica, conjugando essas triangulações com todo o material empírico. Os dados recolhidos pelas entrevistas foram analisados através da análise de conteúdo e, os dados recolhidos pelos questionários foram analisados através de estatística descritiva. Após este tratamento, foi feita uma reflexão teórica sobre os aspetos observados e uma formulação de conexões entre as realidades observadas, com o objetivo de adquirir aspetos e evidências autênticas do estudo.

3.2.1. Dados Primários

Os dados primários são os dados obtidos e recolhidos diretamente pelo investigador, para um estudo em particular. Neste projeto a recolha dos dados primários será efetuada através de:

- Observações diretas da realidade empresarial – visitas à empresa;
- Entrevistas - Realizadas à administração da empresa e a todos os colaboradores (Anexos 8 e 9);
- Questionários - Realizadas à administração da empresa e a todos os colaboradores (Anexos 1 a 6).

3.2.2. Dados Secundários

Os dados secundários são aqueles que já se encontram disponíveis, oriundos de outras pesquisas já realizadas, são dados já existentes. Neste projeto a recolha dos dados secundários será efetuada através da análise a:

- Relatórios e dados disponibilizados pela empresa;
- Website da empresa;
- Documentos diversos sobre o setor dos moldes;
- Documentos diversos sobre a empresa.

3.3. Procedimentos metodológicos para a realização do projeto

O tratamento dos dados qualitativos é uma das tarefas mais difíceis no processo de investigação qualitativa. Para Craveiro (2007), o grande volume de dados recolhidos durante o estudo, a sua natureza predominantemente verbal ou escrita e o carácter diverso e polissémico dos dados fazem com que esta tarefa seja significativamente complexa e trabalhosa.

De forma a validar a fiabilidade da informação recolhida vai ser aplicada uma estratégia de triangulação. Segundo (Saunders, et al., 2000) “triangulação refere-se ao uso de diferentes métodos de recolha de informação num estudo, com o objetivo de obter informação que nos diz exatamente o que nós pensamos que nos está a dizer”. Desta forma, e, de acordo com Yin (2005:121), qualquer descoberta ou conclusão extraída de um estudo de caso, será muito mais convincente se for baseada em várias fontes de informação, obedecendo a um estilo corroborativo de pesquisa.

Nos estudos de caso, o investigador deve recorrer a uma ou mais estratégias de triangulação, para aumentar a credibilidade do estudo. Segundo Gómez, Flores & Jiménez (1996), (citado por Craveiro, 2007), existem 4 estratégias de triangulação: triangulação de dados (utilizar uma grande variedade de fontes de dados em estudo), triangulação do investigador (utilizar fontes de diferentes investigadores), triangulação teórica (utilizar diferentes perspetivas para interpretar um único conjunto de dados) e; triangulação metodológica (utilizar múltiplos métodos para estudar um único problema).

No presente projeto, de forma a aumentar a credibilidade do estudo de caso (único e qualitativo), serão utilizadas a estratégia da triangulação de dados (já observada), a estratégia da triangulação do investigador (através da análise de outros estudos de implementação do BSC em PME) e a estratégia da triangulação metodológica (através da utilização de vários métodos que implicaram técnicas diferenciadas: observação participante, entrevistas e questionários).

A unidade de análise do presente estudo de caso é a DRILIMOLDE, uma PME do setor dos moldes que tem como principal objetivo reduzir a sua dependência face ao mercado nacional. Neste contexto, torna-se primordial acompanhar a estratégia definida, para fazer cumprir o seu posicionamento estratégico e adequá-lo às atividades operacionais da empresa. Para isso, será estudada uma proposta de aplicabilidade do BSC, que possibilitará ao gestor, na fase de avaliação do cumprimento da estratégia, tomar decisões e aplicar medidas corretivas com vista a assegurar que o desempenho da empresa está em conformidade com o caminho estratégico inicialmente definido.

Portanto, as metodologias seguidas foram várias. O método de recolha da informação e técnicas usadas neste estudo, foram selecionadas em função do objetivo proposto. Assim, a recolha da informação secundária diz respeito à recolha de dados já existentes no mercado, nomeadamente, informação histórica, estudos de mercados, estatísticas de várias fontes e relatórios. Neste projeto, a recolha dos dados secundários

foi realizada através da análise a relatórios e dados disponibilizados pela empresa, informações retiradas da página web da DRILIMOLDE, documentos diversos sobre o setor dos moldes e documentos diversos sobre o modelo do BSC. No que respeita à recolha de dados primários, foram utilizadas, a observação participante, a recolha de informação qualitativa de natureza exploratória (entrevistas) e a recolha de informação quantitativa de natureza explanatória (questionários). Posto isto, a recolha da informação primária, que diz respeito aos dados recolhidos diretamente pelo investigador, incluem a observação participante, a condução de entrevistas e a realização de questionários.

Posteriormente às escolhas do setor, empresa e modelo de gestão a aplicar, ficou definido como período de análise e recolha de dados, o ano de 2021. Desta forma, ficou acordado com a gerência da DRILIMOLDE que as visitas à empresa seriam realizadas durante o mês de junho de 2021, com o propósito de recolher e analisar as informações qualitativas de natureza exploratória. Neste âmbito, a primeira técnica metodológica utilizada foi a observação participante, que teve como principal objetivo a recolha de informações sobre o meio envolvente e cultural da DRILIMOLDE. A observação direta da realidade empresarial desta empresa, permitiu avaliar a forma como a empresa comunicava com os colaboradores, avaliar comportamentos e condutas, compreender o forte espírito de equipa e entreajuda presente no local de trabalho e ainda, perceber o grau de motivação e satisfação dos colaboradores. Esta metodologia foi utilizada para complementar a investigação qualitativa do estudo de caso, uma vez que desta forma, serão reunidas condições suficientes para apresentar uma proposta de aplicabilidade do BSC consistente e adaptada aos fatores críticos de sucesso da empresa. Como já foi referido anteriormente, o BSC deve ser desenvolvido em função dos fatores críticos de sucesso de cada empresa.

Por sua vez, no âmbito da informação qualitativa e como forma de estudar a organização, a pesquisa e recolha dos dados necessários, foi composta por 16 entrevistas semiestruturadas (combinação de perguntas abertas e fechadas) e exploratórias à gerência e aos colaboradores. Em harmonia com Silva (2018), as entrevistas são um tipo de investigação que permitem aos investigadores capturar comportamentos não-verbais durante a conversa, ter controlo sobre a ordem das questões e colocar questões mais complexas, uma vez que o entrevistado pode demorar o tempo que quiser a responder. Em complementaridade com a observação participante, pretendia-se com a realização destas entrevistas ter um contacto direto com a realidade empresarial em estudo e, alargar

o campo de investigação proporcionado pela revisão da literatura. As conduções das entrevistas permitiram recolher informações sobre a comunicação interna da empresa, sobre a forma como a missão, valores e visão estavam clarificadas na estrutura organizacional e, sobre a formalização da estratégia de curto e longo prazo. Estas informações têm um papel fundamental no processo de escolha e definição dos objetivos estratégicos para cada uma das perspetivas que integram o BSC.

Posto isto, a primeira visita à empresa, teve lugar no dia 1 de junho de 2021, com uma duração de aproximadamente 2 horas, na sede da empresa em Marinha Grande. Durante esta visita, foram apresentadas as instalações da empresa, as formas e técnicas de trabalho e toda a estrutura organizacional que faz a empresa funcionar, os colaboradores. Ao mesmo tempo, foi realizada a primeira entrevista ao gerente da DRILIMOLDE (Anexo 8). Esta entrevista teve como principais objetivos a validação e clarificação de alguns pontos culminantes para a construção do BSC e, perceber qual a estratégia de curto e longo prazo da empresa e como é que ela estava a ser comunicada na organização. As restantes 15 entrevistas, direcionadas aos colaboradores, foram realizadas através de cinco visitas presenciais ao longo do mês de junho e tiveram uma duração média de 30 minutos por entrevista (anexo 9). Estas entrevistas tinham como principal objetivo compreender se os colaboradores estavam alinhados e familiarizados com os pilares do BSC (missão, valores e visão) e a estratégia implementada.

Comprendemos que as técnicas de pesquisa qualitativa, a técnica de observação participante e a técnica de entrevista (que se utilizaram nesta investigação), são ferramentas metodológicas que colocam o investigador em contacto direto e aprofundado com os indivíduos e permitem compreender com detalhe o que eles pensam sobre determinado assunto ou fazem em determinadas circunstâncias.

Tendo por base toda a informação recolhida (primária e secundária), procedeu-se à elaboração de um questionário, que por sua vez, visa a recolha de dados quantitativos sobre a população em estudo. De acordo com Dillman (1978) e Robson (1995) (citados por Silva, 2018, p.36), os questionários são uma sequência de questões fechadas que permitem a recolha de comportamentos, atitudes, valores e dados e, possibilitam a generalização da informação e a sua comparabilidade.

O questionário foi desenhado para testar um conjunto de proposições que nos vão ajudar a perceber se os pilares do BSC (missão, valores e visão) estão bem definidos, e se a organização está, ou não, preparada para aplicar o BSC. Podemos acrescentar, que

este questionário foi composto por 16 questões fechadas e foi recolhido na empresa, num período máximo de uma semana, através da ferramenta Google Forms. Esta ferramenta possibilita atingir um grande número de pessoas, num reduzido espaço de tempo, a custo surpreendentemente baixo. Além disso, permite aos colaboradores darem as suas respostas em anonimato, o que se traduz num aumento da veracidade dos dados obtidos, por não terem “medo” de dar a resposta errada.

Com isto, é importante referir que foi possível fazer chegar o questionário a toda a organização e que, se obteve uma taxa de resposta de 100%. Dos dados recolhidos, constam em anexo aqueles que revelaram ter maior impacto na elaboração deste estudo de caso, sendo eles: o conhecimento da ferramenta de gestão em estudo, as respostas apontam que 93,8% dos colaboradores nunca tinha ouvido falar do *Balanced Scorecard* (Anexo 2); o conhecimento da Missão e Visão da DRILIMOLDE, com os resultados obtidos neste questionário, verificou-se que apenas 81,3% dos colaboradores conheciam as suas definições (Anexo 3 e Anexo 5); o conhecimento da estratégia da empresa, concluímos que 50% dos colaboradores não sabem para onde é que a empresa quer ir, 18,8% não sabiam responder qual é a “Estratégia da DRILIMOLDE?” e apenas 31,3% da organização estava alinhada com os objetivos e planeamento estratégico da empresa (Anexo 6); por fim, o conhecimento dos principais valores da empresa, foi possível concluir que 75% dos colaboradores conhecem muito bem quais são os valores que representam e assumem a identidade da DRILIMOLDE.

Em síntese, o propósito explanatório e analítico deste questionário, permitiu justificar, através dos dados (quantitativos e explanatórios) recolhidos, as falhas de gestão identificadas durante as visitas presenciais (observação participante) e durante a condução das entrevistas aos colaboradores, ao nível da comunicação, desempenho e estratégia organizacional.

Por sua vez, a recolha da informação secundária diz respeito à recolha de dados já existente no mercado, nomeadamente, informação histórica, estudos de mercados, estatísticas de várias fontes e relatórios. Neste projeto, a recolha dos dados secundários foi realizada através da análise a relatórios e dados disponibilizados pela empresa, informações retiradas da página web da DRILIMOLDE, documentos diversos sobre o setor dos moldes e documentos diversos sobre o modelo do BSC.

Na literatura atual, existem vários modelos que podem ser aplicados na implementação do BSC numa empresa, cada um com alguma especificidade, no entanto,

todos esses modelos têm por base o trabalho primário apresentado pelos autores Kaplan e Norton (1992, 1997).

O modelo a selecionar deve ser adaptado às características da empresa em estudo, assim como deve ser nomeada uma equipa responsável para a elaboração e implementação do BSC na empresa. Neste projeto em particular, não haverá uma equipa responsável, serei apenas eu o investigador e único responsável por estudar a aplicabilidade do BSC na empresa em estudo.

Neste sentido, será apresentada uma proposta de aplicabilidade do BSC para a DRILIMOLDE, com base no modelo desenvolvido por Kaplan e Norton (1992) e nas conclusões retiradas da análise transversal efetuada à empresa. Para isso, vai ser introduzido o processo formal do BSC, destinado à formulação e sistematização da estratégia da DRILIMOLDE, para facilitar a sua disseminação pela empresa (em todos os seus níveis hierárquicos). Tal como descrito no ciclo de gestão apresentado por Kaplan e Norton (2008b), neste projeto será também apresentada uma ligação entre a estratégia e as atividades operacionais da empresa. Em conformidade com Russo (2015), a implementação do BSC numa PME, como é o caso da DRILIMOLDE, deve ser elaborada através de um mapa estratégico e um *scorecard*, sem se efetuar o desdobramento em unidades de negócio, que é frequente no modelo aplicado às empresas de maior dimensão.

Com base no que foi descrito, o modelo a seguir neste projeto teve em consideração as fases de conceção propostas por Olve et al. (1999), adaptadas à realidade da PME em estudo, tal como sugere Russo (2015, p.159). Desta forma, foram definidos os seguintes passos para o desenvolvimento de uma proposta de aplicabilidade de BSC para a DRILIMOLDE:

- 1º passo – Caracterização do Setor e da Empresa em estudo
- 2º passo – Definição e validação da Missão, Valores, Visão e Estratégia da empresa
- 3º passo – Identificação das perspetivas de performance
- 4º passo – Tradução da visão em objetivos estratégicos
- 5º passo – Escolha dos indicadores de performance
- 6º passo – Escolha das metas estratégicas
- 7º passo – Seleção das iniciativas estratégicas
- 8º passo – Construção do mapa estratégico, explicitando as relações causais
- 9º passo – Acompanhamento e gestão do BSC

IV. Aplicabilidade do BSC

1º passo – Caracterização do Setor e da Empresa em estudo

4.1. Caracterização do Setor dos Moldes em Portugal

O presente projeto tem o seu foco específico, tal como o título sugere, numa pequena e média empresa (PME) do setor dos moldes. Desta forma, será feito um enquadramento do setor dos moldes em Portugal, fundamentado essencialmente pelos relatórios da CEFAMOL (Associação Nacional da Indústria de Moldes, 2020 e 2021), no relatório da Vangest (2020) e na Sinopse 2018 sobre a Indústria de Moldes da Direção-Geral das Atividades Económicas (DGAE).

Segundo a Classificação Portuguesa das Atividades Económicas (CAE Rev. 3, INE), o setor dos moldes é constituído por empresas que se encontram registadas na CAE 25734, isto é, fabricação de moldes metálicos para fundição injetada, transformação de matérias plásticas, borracha, vidro e outros materiais.

De acordo com a DGAE (2018), o molde ou matriz, é um bloco oco que é repleto com líquido ou material maleável, como por exemplo, vidro, plástico ou metal, onde o líquido endurece no interior desse molde ou matriz, ficando com a sua forma.

A indústria portuguesa de moldes encontra-se em constante evolução, podemos verificar que ao longo da última década, tem vindo a crescer e a consolidar o seu posicionamento e notoriedade no mercado internacional, graças a todo um conjunto de competências, capacidades produtivas, carácter de inovação e alta intensidade tecnológica (CEFAMOL, 2021; DGAE, 2018). Segundo a DGAE (2018), estas capacidades têm-se refletido bastante na procura externa, o que fez com que Portugal se encontre entre os principais fabricantes de moldes a nível mundial.

De acordo com Costa (2020) e Silva (2020), a indústria dos moldes, na atualidade, é caracterizada como um setor altamente competitivo e em constante mudança, o que sustenta o facto das empresas que querem estar no topo da liderança, terem necessidades

de reestruturação de processos e incorporação de tecnologias mais eficientes de modo a satisfazerem todas as necessidades dos clientes. Embora o setor dos moldes em Portugal, seja constituído essencialmente por micro e pequenas empresas, pode dizer-se que este setor em Portugal é muito avançado tecnologicamente (DGAE, 2018).

4.1.1. Evolução do Setor dos Moldes em Portugal

A indústria portuguesa de moldes teve a sua origem histórica, nas cidades da Marinha Grande e Oliveira de Azeméis, uma vez que, para além da sua ligação clara à indústria de plásticos, esteve também intimamente ligada a um outro setor que era predominante nestas cidades, o setor do vidro (DGAE, 2018). A indústria de fabrico, surgiu em Portugal há mais de 200 anos, sendo que a indústria do vidro, era uma das mais proeminentes (Vangest, 2020; Silva, 2020; Costa, 2020; Gomes 2005; sustentam essa opinião). Assim, o surgimento da indústria de moldes na Marinha Grande e em Oliveira de Azeméis, estava relacionado com as fortes tradições industriais, nomeadamente no setor vidreiro explorado desde meados do século XVIII. Segundo Ferreira (2001), (citado por Vieira, 2020, p.), o vidro era considerado o setor predominante da Marinha Grande, dada a sua proximidade com as praias e conseqüentemente com a matéria-prima principal, a areia, e também com o pinhal de leiria, que era uma importante fonte de combustível. Com isto, a história do setor da indústria de moldes, segundo a Associação Nacional da Indústria de Moldes (CEFAMOL, 2021), teve o seu início em 1943, na cidade da Marinha Grande, numa pequena empresa de moldes, por iniciativa de Aníbal H. Abrantes.

A Marinha Grande, era uma cidade que sempre esteve ligada ao setor industrial do vidro, e foi a partir da experiência e do saber-fazer moldes para vidro que se começaram a fabricar moldes para plástico (DGAE, 2018). Segundo a Vangest (2020), os artesãos da Marinha Grande começaram a produzir os primeiros moldes, no início do século 20, em artigos de vidro, como por exemplo, garrafas de refrigerante. Em 1944, verificam-se os primeiros sinais da evolução da indústria de fabrico, reconhecendo o potencial e a experiência dos artesãos do vidro, estes foram convidados a aplicar o seu conhecimento e know-how na fabricação de moldes de injeção para plástico (Vangest, 2020). Aníbal H. Abantes conseguiu produzir o seu primeiro molde de injeção para plástico em 1945, logo após isso, rapidamente se começaram a estabelecer outras empresas produtoras de moldes para plástico na região (Cefamol, 2021). Embora grande parte dessas empresas

estivessem localizadas na Marinha Grande, existiam também várias empresas localizadas em Oliveira de Azeméis, que à semelhança da Marinha Grande, também era considerado um centro tradicional da indústria de vidro (DGAE, 2018).

Com a importação de tecnologia estrangeira, a indústria dos moldes começou a desenvolver-se rapidamente, e, em 1955, com a venda dos primeiros moldes à Inglaterra, a reputação de Portugal e o mercado da exportação cresceram exponencialmente, fruto da inovação e da experiência na fabricação de moldes para artigos de vidro (Vangest, 2020).

A indústria portuguesa de moldes, desde então, que tem vindo a apostar na qualificação e especialização de técnicos profissionais, através da constituição de institutos especializados nos dois clusters principais: Marinha Grande e Oliveira de Azeméis. De forma a evidenciar o desejo que as empresas portuguesas de moldes têm em reunir os seus esforços num objetivo comum, em 1969, foi criada a CEFAMOL - Associação Nacional da Indústria de Moldes, com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento do setor, promover a imagem do setor no mercado externo e representar o setor nas negociações com o governo e com outras organizações oficiais, em Portugal e no estrangeiro (Costa, 2020).

De acordo com a CEFAMOL (2021), em 1980, a indústria já exportava para mais 50 países e só na Marinha Grande, já existiam 54 empresas que empregavam cerca de 2000 trabalhadores. Nesta altura, o futuro da indústria dos moldes em Portugal, dependia naquilo que o setor já se encontra a apostar, no desenvolvimento tecnológico, no correto planeamento da produção e controle de qualidade, na modernização constante dos equipamentos em utilização, no investimento na formação profissional e na promoção contínua de uma boa relação cliente/fornecedor (DGAE, 2018).

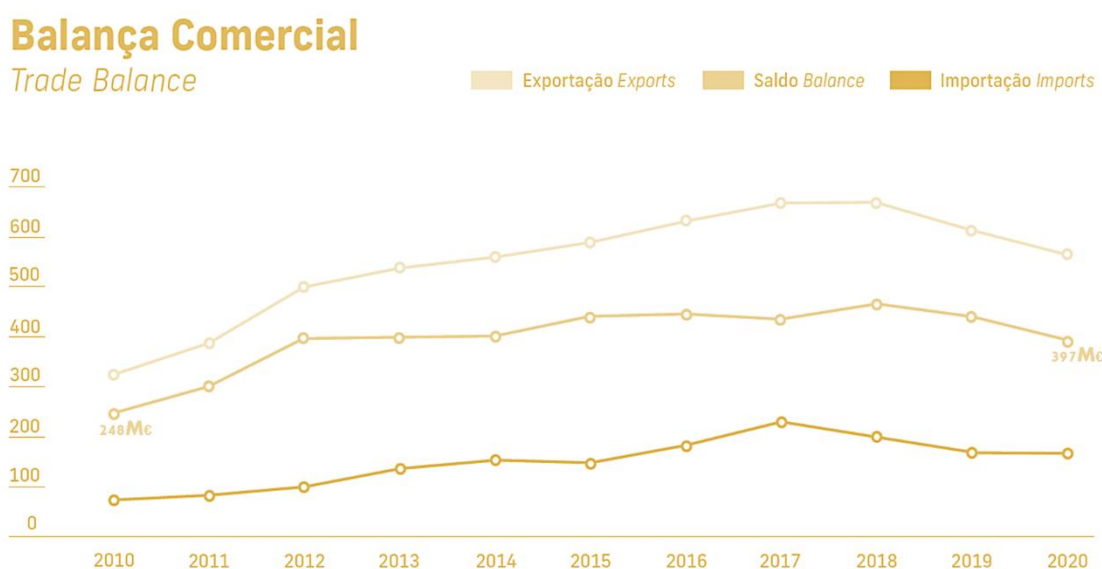
Segundo a Associação Nacional da Indústria de Moldes (CEFAMOL, 2021), o setor dos moldes em Portugal é constituído atualmente por cerca de 536 empresas, dedicadas à conceção, desenvolvimento e fabrico de moldes e ferramentas especiais e emprega aproximadamente 11200 trabalhadores, maioritariamente em pequenas e médias empresas (PMEs), com uma distribuição geográfica centrada nas regiões da Marinha Grande e Oliveira de Azeméis.

Segundo a Vangest (2020), Portugal começou a ser conhecido com um dos principais fornecedores de moldes de alta qualidade para mercados de primeira linha, existindo um nível incomparável na qualidade e cuidados na fabricação dos moldes. Tal

como foi referido anteriormente, isto vem das origens da indústria do vidro, e traduz-se na qualidade e inovação que tem sido demonstrada ao longo da evolução histórica.

De acordo com a AICEP (2017), a indústria portuguesa de moldes é altamente reconhecida pelo mercado externo, através da qualidade dos seus produtos e da qualificação da mão-de-obra. Atualmente, Portugal é um dos principais fabricantes de moldes a nível mundial, nomeadamente, na área da injeção de plásticos (8º maior produtor do mundo e 3º na europa), em que 85% da produção total é direcionada para a exportação (GEP/MTSSS, 2021; CEFAMOL, 2021).

Figura 12 - Balança Comercial da Indústria Portuguesa de Moldes



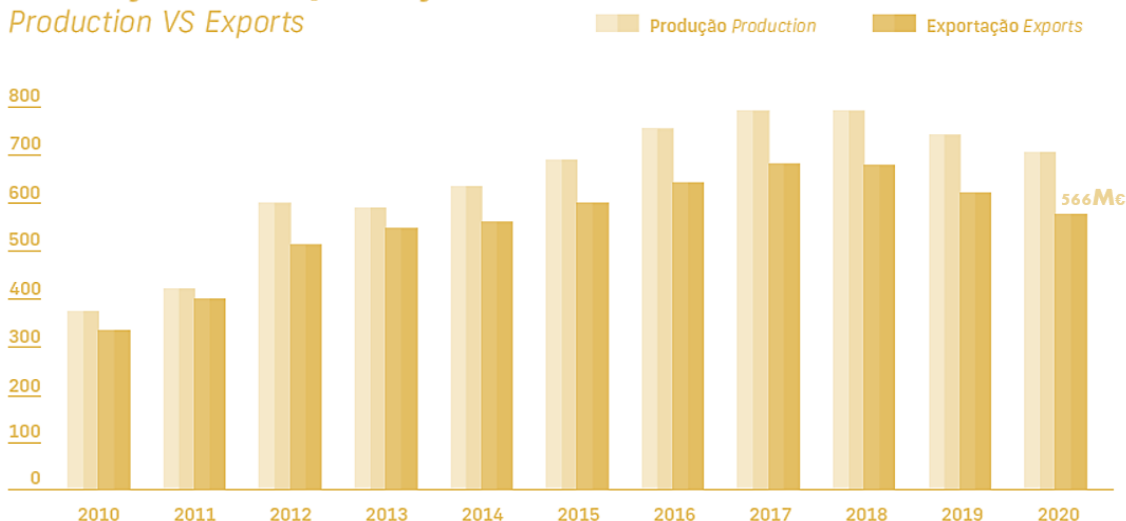
Fonte: CEFAMOL 2021 - Relatório da Indústria Portuguesa de Moldes

No decorrer dos anos, e apesar de todos os constrangimentos verificados em 2020, com a pandemia COVID19 (principalmente), é possível verificar uma tendência de crescimento face à balança comercial do setor dos moldes, tendo esta registado um aumento de 248 milhões de euros em 2010, para 397 milhões de euros em 2020.

Figura 13 - Produção vs Exportação

Produção VS Exportação

Production VS Exports

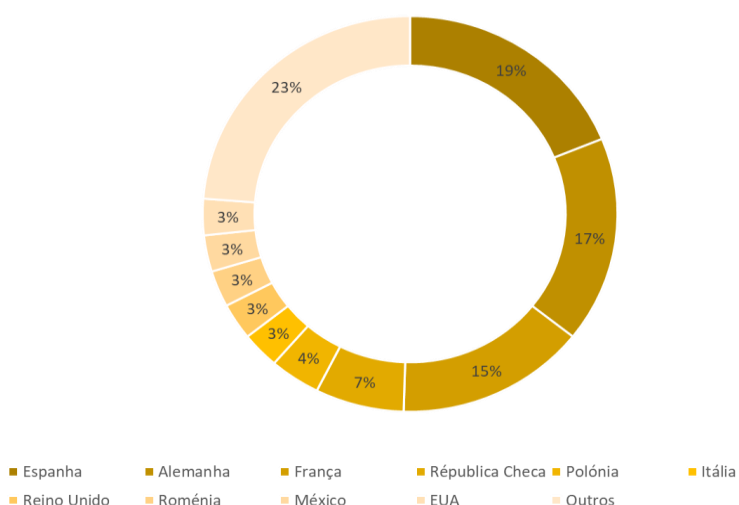


Fonte: CEFAMOL 2021 - Relatório da Indústria Portuguesa de Moldes

Ao analisar o gráfico supra, podemos verificar que o setor dos moldes em Portugal tem uma forte orientação para a exportação (nunca inferior a 80% da produção). Em 2020, a indústria portuguesa de moldes, registou um total de exportações no valor de 566 milhões de euros, tendo estas vendas sido efetuadas para 84 mercados (países) diferentes, o que revela que Portugal é um país com um dos maiores e mais transversais aglomerados de fabricação de moldes do mundo (CEFAMOL, 2021).

Figura 14 - Principais destinos das exportações portuguesas

Exportações Portuguesas (%)



Fonte: CEFAMOL 2021 - Relatório da Indústria Portuguesa de Moldes

De acordo com o gráfico anterior, verificamos que indústria portuguesa dos moldes exporta os seus produtos para diferentes mercados externos, sendo eles: Espanha, Alemanha, França, República Checa, Polónia, Itália, Reino Unido, Roménia, México e Estados Unidos da América. No que respeita a importância das regiões económicas, verifica-se uma preservação da preponderância do mercado europeu, nomeadamente comunitário (Espanha, 19%; Alemanha, 17%; França, 15%; República Checa, 7%; Polónia, 4% e Itália, 3%), tendo este mercado registado em 2020, 78% do total das exportações e representando nos últimos 10 anos, uma média de 80% do total de exportações.

Relativamente aos principais clientes da indústria dos moldes, o relatório da Associação Nacional da Indústria de Moldes (CEFAMOL, 2021), indica que a indústria automóvel continua a ser uma das mais importantes no desenvolvimento do setor, tendo representado em 2020, 71% do total da produção nacional de moldes. Além disso, podemos ainda destacar a evolução da indústria das embalagens, que tem vindo a crescer de uma forma sustentada, representando, em 2020, 11% do total da produção nacional de moldes.

A indústria portuguesa dos moldes tem assinalado um grande peso na estrutura económica do país, especialmente pelo elevado grau de qualificação que exige, mas que por outro lado lhe permite obter as condições necessárias para responder positivamente aos mercados mais competitivos como é o caso do mercado norte-americano ou japonês e em áreas diferenciadas como as indústrias automóvel e aeronáutica ou a biomedicina.

Segundo a Associação Nacional da Indústria de Moldes (CEFAMOL, 2021), os principais fatores que têm vindo a contribuir para o progresso e desenvolvimento da indústria de moldes em Portugal, e que, asseguram a continuidade do fornecimento de moldes portugueses aos mercados mais exigentes do mundo são: a sólida experiência e *know-how* do setor, o cumprimento dos prazos de entrega, o rigoroso controlo de qualidade, a elevada experiência, a competitividade, o investimento em alta tecnologia. Na produção de moldes, segundo os dados disponibilizados pelo Relatório da Indústria Portuguesa de Moldes 2020 da Cefamol, em Portugal, são utilizadas as tecnologias mais avançadas do mercado.

4.2. Caracterização da empresa

Figura 15 - Logotipo da Empresa



Fonte: Website da empresa DRILIMOLDE

Tabela 15 - Flash da Empresa

Designação Social	• Drilimolde, Unipessoal Lda
Natureza Jurídica	• Sociedade por Quotas
Capital Social	• 55.838,00 €
Ano de Fundação	• 2008
Localização da Sede	• Rua da Machinha, Pavilhão C, Marinha Grande
Código de Atividade Económica (CAE)	• 25734 – Fabricação de Moldes Metálicos
Número de Colaboradores	• 16 colaboradores (2 Mulheres, 14 Homens)
Dimensão	• Pequena Empresa

Fonte: Elaboração própria

4.2.1. História da Empresa

A DRILIMOLDE é uma pequena empresa que nasceu no coração da indústria dos moldes. Com sede na Marinha Grande, um dos dois polos regionais com maior expressão do setor a nível nacional, a DRILIMOLDE é uma pequena empresa que, atualmente, se dedica ao fabrico de moldes para a injeção de termoplásticos.

Esta empresa surgiu em 1998 como uma empresa de moldes que presta serviços, em regime de subcontratação, de fresagem e furação. Após 10 anos de crescimento sustentado, com investimentos em tecnologia de ponta e recursos humanos, em 2008, nasceu a DRILIMOLDE.

O âmbito da empresa caracteriza-se essencialmente por serviços de furação, retificação e fresagem de peças metálicas, assim como, a comercialização, conceção e fabrico de moldes para plástico. Ao longo dos anos, e fruto dos bons resultados que foi somando, a DRILIMOLDE alcançou uma grande notoriedade junto de empresas de renome do setor dos moldes, como o Grupo SIMOLDES, SOMEMA, MOLDEGAMA, IMTEC, PTM, PORTUTECMO, TECNIMOPLÁS e Grupo SOCEM.

A partir de 2015 e em simultâneo com os serviços que já prestava, começou também a fabricar moldes completos para os seus clientes. Nesse mesmo ano, foi também implementado a ISO 9001:2015, para poder proporcionar aos seus clientes e aos potenciais clientes, uma identificação standard reconhecida no âmbito da qualidade. Com a certificação de acordo com a ISO 9001, foi implementado um sistema de gestão de qualidade com vista a melhoria da gestão da empresa, tendo este sistema trazido melhorias e clarificação de alguns procedimentos, tendo como grande foco a satisfação do cliente.

A DRILIMOLDE foi sempre reconhecida como uma empresa de grandes estímulos e ambições, assim, em 2016 a empresa decide abraçar novos desafios (Portugal 2020 - Reforçar a competitividade das PME), com a apresentação de candidatura ao Sistema de Incentivos ao abrigo dos AAC 01/SI/2016 «INOVAÇÃO PRODUTIVA», dotando-se de meios para o fabrico completo de moldes e, AAC 04/SI/2016 «INTERNACIONALIZAÇÃO PME» de modo a direcionar a sua oferta para os mercados externos. Para isso, a empresa abraçou um projeto designado de "MOLDcomp - Fabricação Completa de Moldes", com enquadramento proposto na tipologia

diversificação da produção de um estabelecimento, a empresa previu passar a deter capacidade própria para o fabrico de moldes completos, às quais poderá acoplar serviços de engenharia e desenvolvimento do produto, a partir de uma forte aposta em equipamentos de última geração. Desde então, cresceu significativamente em volume de negócios, intensidade de exportações, quadro de colaboradores e de novos clientes, atualmente posicionados em diferentes segmentos de mercado e geografias mundiais.

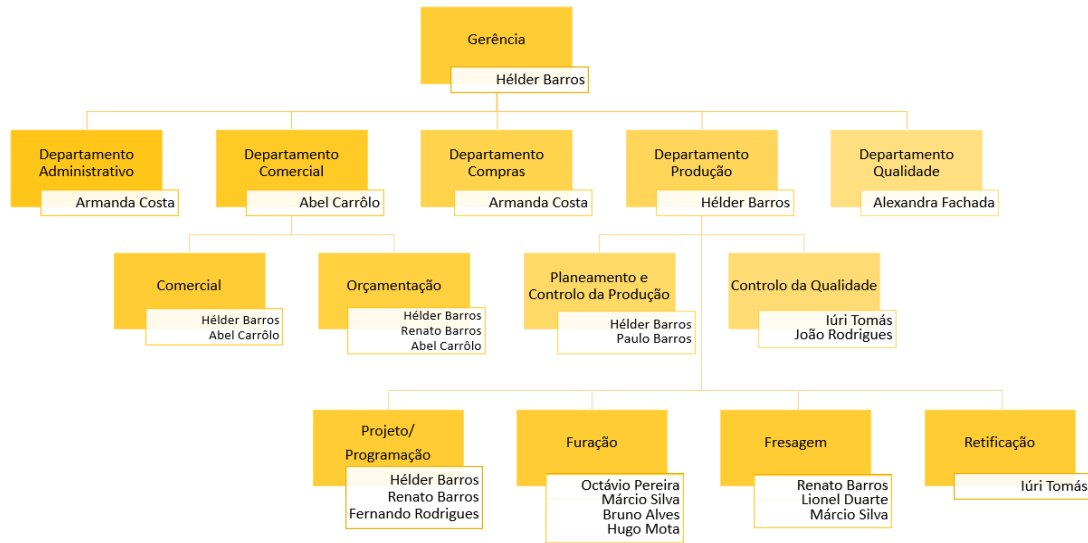
Em 2020, a DRILIMOLDE candidatou-se ao Programa Operacional Competitividade e Internacionalização (Portugal 2020), designado de Inovação Produtiva: Covid 19, para fazer face à situação pandémica e às dificuldades económicas globais. Este programa visa dotar a DRILIMOLDE dos meios necessários para efetivar uma resposta pronta e rápida na disponibilização de produtos relevantes para o combate à COVID-19.

Com competências próprias para dar uma resposta e um contributo de peso às necessidades imediatas de equipamentos de proteção individual, destinados a combater a PANDEMIA COVID-19, a DRILIMOLDE pretendeu com esta candidatura propor-se ao fabrico de viseiras, óculos de proteção e outros acessórios de proteção e prevenção ao contacto com superfícies potencialmente contaminadas.

4.2.2. Estrutura Organizacional

A estrutura orgânica ou organizacional de uma empresa, é a forma como uma organização está dividida e hierarquizada. Ela define como é feita a gestão das suas atividades e a comunicação entre seus departamentos, visando atingir os seus objetivos estratégicos. Para qualquer organização, uma estrutura apropriada é aquela que eventualmente facilita respostas eficazes aos problemas de coordenação, motivação e comunicação, e evolui à medida que a organização cresce e se diferencia, podendo ser gerenciada e modificada através do organograma da organização (Robbins, 2005, p.349-368). A Figura 16, ilustra a forma como a DRILIMOLDE está distribuída hierarquicamente.

Figura 16 - Organograma



Fonte: Elaboração Própria

A componente chave da empresa DRILIMOLDE é o seu topo hierárquico (a Direção), que gere e exerce os mecanismos de coordenação através de supervisão direta. A DRILIMOLDE apresenta uma estrutura orgânica simples, conforme representado na Figura 16. Segundo as informações recolhidas nas entrevistas realizadas, cada departamento contribui com o seu conhecimento e expertise em prol do bom funcionamento da organização como um todo. Contudo, é frequente que na gestão diária da empresa, a gerência intervenha nas decisões a ser tomadas em cada departamento, verificando-se alguma dependência e centralização de poderes no topo da hierarquia. O facto de a empresa possuir poucos níveis hierárquicos, facilita a supervisão por parte da direção.

Podemos concluir que o nível intermédio de gestão é reduzido e possui uma autonomia limitada, no entanto, a centralização de poderes no topo da hierarquia permite que a gerência detenha alguma agilidade e flexibilidade nas tomadas de decisão e medidas corretivas a aplicar na estratégia.

4.2.3. Recursos Humanos

No início de 2021, a empresa em estudo (DRILIMOLDE), dispunha de 16 colaboradores distribuídos pelos vários departamentos. A média da antiguidade dos colaboradores é próxima de 13 anos.

Desses colaboradores, 14 são homens e apenas 2 são mulheres (anexo 1). Esta dessemelhança de género pode ser explicada por estarmos perante uma empresa de fabricação de moldes metálicos, o que implica que haja necessidade de coexistência de algumas aptidões particulares, nomeadamente força física.

A gestão de recursos humanos da Drilimolde pode ser caracterizada por ter uma comunicação interna pouco eficiente, com ausência de planos de formação para os colaboradores e com uma avaliação de desempenho dos funcionários realizada esporadicamente. Para além disso, não existe qualquer incentivo na vertente de performance dos colaboradores, ou seja, atribuições de folgas, melhor funcionário do mês e/ou prémios monetários por serem atingidos os objetivos estratégicos definidos pela empresa, por exemplo.

A implementação do *Balanced Scorecard* nesta empresa, poderá vir a ser uma solução capaz de dar resposta aos pontos referidos anteriormente. Como já foi referido neste projeto, o BSC é uma ferramenta que auxilia as empresas na gestão da comunicação, controlo, desempenho organizacional e recompensas contribuindo para o aumento da motivação dos colaboradores e consequentemente para o aumento da produtividade que por sua vez, possibilitará a concretização da estratégia definida.

2º passo – Definição e validação da Missão, Valores, Visão e Estratégia da Empresa

4.2.4. Missão, Valores e Visão

Tal como já foi referido na revisão da literatura, a missão de uma empresa é uma declaração breve sobre a razão da sua existência, responde às perguntas “Quem somos” e “O que fazemos” e permite definir a proposta de valor em termos simplificados (Kaplan & Norton, 2008a).

A **missão da DRILIMOLDE** foi definida a partir de documentos fornecidos pela entidade e foi confirmada através de uma entrevista semiestruturada aos responsáveis da empresa:

“Na DRILIMOLDE somos reconhecidos pela qualidade dos nossos trabalhos, os preços competitivos e o excelente serviço de acompanhamento que prestamos aos nossos clientes. A nossa missão passa por satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes tanto na conceção dos moldes para plástico, como na prestação de serviços para os mesmos.”

Os valores são os princípios elementares de uma organização, são a conduta e os comportamentos que a empresa procura incentivar ou evitar no dia-a-dia dos seus colaboradores (Kaplan e Norton, 2008a). Os valores de uma organização espelham o que deve ser respeitado para cumprir a missão e alcançar a visão de uma empresa (Niven, 2008). **Os valores da DRILIMOLDE** foram definidos através de análise documental, apresentando a seguinte declaração de valores:

- **Rigor:** Melhorar continuamente a eficácia do sistema de gestão de qualidade implementado, cumprindo todos os requisitos aplicáveis na norma NPEN ISO9001 e os requisitos de partes interessadas, requisitos normativos, estatutários e regulamentares aplicáveis ao produto.

- **Competência:** Colaboradores especializados nas diferentes funções, que beneficiam de uma oferta formativa com vista à motivação, qualificação e aperfeiçoamento.

- **Confiança:** Garantir aos nossos clientes, rigor e precisão na execução de moldes e nos serviços para a indústria de plásticos.

- **Qualidade:** Empresa certificada no âmbito da ISO 9001, um sistema de gestão de qualidade concebido para empresas melhorarem seu desempenho, para poder proporcionar aos seus clientes e aos potenciais clientes, uma identificação standard reconhecida no âmbito da qualidade.

- **Capacidade de adaptação:** Equipa competente com elevada capacidade de adaptação a novos clientes e novos mercados.

- **Espírito de equipa:** Equipa constituída por um conjunto de pessoas solidárias e eficientes, que unem todos os talentos individuais para obter os melhores resultados e aproveitam as suas diferenças para acrescentar valor à empresa.

Por sua vez, a visão de uma empresa deve definir os objetivos de longo prazo, deve mostrar como pretende ser percecionada e reconhecida pelo mercado no futuro e deve estar alinhada com a missão e valores definidos (Palhas, 2019). Segundo Niven (2008), para uma declaração de visão eficaz, esta deve conseguir inspirar todos os colaboradores e gestores a ser melhores e a testar os seus limites, sempre com vista ao cumprimento da missão da organização. **A visão da DRILIMOLDE** foi definida com base numa análise documental e foi confirmada através de uma entrevista semiestruturada aos responsáveis da empresa:

“A visão da DRILIMOLDE passa por se tornar numa das principais referências do mercado em que está inserida e garantir continuamente uma qualidade de excelência nos seus produtos e serviços prestados.”

É importante referir, que durante as visitas à empresa e na condução das entrevistas aos colaboradores da DRILIMOLDE, foi possível entender que apesar de conhecerem muito bem os valores da empresa, e estarem todos em sintonia, quase nenhum colaborador conhecia ou soube explicar qual era a missão, visão e estratégia da empresa (anexos 3, 4, 5 e 6).

4.2.5. Estratégia da DRILIMOLDE

Através das entrevistas realizadas à administração da empresa, foi possível reconhecer que a DRILIMOLDE é uma empresa de pequena dimensão com uma posição financeira sólida e com uma excelente reputação no mercado moldes. Apresenta uma estrutura de colaboradores motivada, com conhecimentos, competências e experiência técnica ao nível do fabrico de moldes e prestação de serviços. Embora a estratégia não seja conhecida por todos os colaboradores, e, mesmo a direção não a ter conseguido explicar de forma clara, é possível perceber que se trata de uma empresa que se diferencia no setor dos moldes através da qualidade dos seus trabalhos, dos preços competitivos e do excelente serviço de acompanhamento que presta aos seus clientes. A estratégia para o desenvolvimento da DRILIMOLDE está relacionada com a qualidade, inovação e internacionalização. Os principais desafios passam por satisfazer os requisitos individuais

dos seus clientes, através de serviços de qualidade e preços competitivos. Para isso, a empresa deve estudar a maneira mais económica de elaborar o design e o fabrico dos moldes, investir em equipamentos com a mais recente tecnologia e otimizar procedimentos, através da certificação NP EN ISSO 9001. Espera-se que a rentabilidade futura da DRILIMOLDE assente na conquista de novos clientes e na penetração de novos mercados. Existem já contactos estabelecidos a nível internacional que demonstram vontade na concretização de projetos com a empresa. Para além disso, a empresa quer apostar na contratação de um diretor comercial com uma vasta rede de contactos no mercado internacional, nomeadamente no mercado Europeu e EUA.

Ao analisar as declarações de Missão, Valores e Visão, verificou-se que a estratégia a implementar na DRILIMOLDE, está relacionada com o aumento do seu domínio no processo produtivo, com impactos significativos ao nível da qualidade dos produtos e serviços, ao nível da confiança e satisfação dos clientes e, por outro lado, verificou-se também a grande ambição que a empresa tem de se emancipar em novos mercados no estrangeiro.

Face ao exposto, conseguimos identificar e definir dois grandes temas estratégicos para a DRILIMOLDE: a excelência operacional, relacionada com a qualidade dos produtos e serviços e com o domínio crescente do processo produtivo e; o crescimento do negócio, relacionado com a fidelização dos clientes atuais e as novas oportunidades no mercado internacional.

4.2.6. Análise SWOT

Para definirmos um processo de planeamento estratégico para a DRILIMOLDE, é fundamental conhecermos o ambiente de negócios da empresa. Para isso, recorreremos a uma análise *SWOT* (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), uma ferramenta de análise estratégica que nos permite identificar sob o ponto de vista interno da empresa os seus pontos fortes e pontos fracos, relacionando-os com as oportunidades e as ameaças do ambiente externo. A análise SWOT permite-nos olhar para a empresa no seu contexto interno e no seu contexto externo. Os pontos fortes e pontos fracos são os fatores internos que integram a empresa (controláveis), as oportunidades e as ameaças são os fatores externos (não controláveis) e são todos estes fatores que vão possibilitar ou incapacitar as organizações de alcançarem a sua missão e visão. É importante salientar que o setor de atividade em que a DRILIMOLDE está inserida, é um setor com muita rivalidade, em

que muitas empresas ambicionam ser líderes de mercado, no entanto, a DRILIMOLDE é uma empresa com grande reputação, conhecida principalmente pela qualidade e rigor dos moldes e nos serviços prestados. A vinculação da análise SWOT com o BSC, permitirá que a DRILIMOLDE equilibre as suas forças contra as fraquezas dos seus concorrentes e assim consiga otimizar melhores oportunidades de mercado.

Através da análise de documentos, disponibilizados pela empresa e das reuniões tidas com a direção da DRILIMOLDE, foi elaborada a seguinte análise SWOT, representada na Tabela 16.

Tabela 16 - Análise SWOT

Contexto Interno	
Forças	Fraquezas
Localização geográfica num dos maiores polos regionais do setor;	Atuação reduzida no mercado Internacional;
Integração num dos clusters mais competitivos a nível mundial Engineering & Tooling;	Atual oferta da empresa não permite cobrir atividades a montante e a jusante na cadeia de valor, onde residem ganhos de otimização e de valor acrescentado para o negócio;
Excelente reputação da empresa no mercado, conseguido pelo escrupuloso cumprimento de especificações, prazos de entrega e condições acordadas;	Insuficiente investimento em fatores organizacionais, fundamentais para criar processos flexíveis, eficientes, sustentáveis e otimizados;
Carteira de clientes estável que assegura um fluxo crescente de trabalho;	Reduzidas ações de marketing focadas no mercado externo (dada a natureza da atividade atual);
Empresa de pequena dimensão com uma posição financeira sólida;	Falta de comunicação da Gerência aos seus colaboradores sobre as suas intenções e resultados desejados na empresa;
Estrutura de colaboradores motivada e com conhecimentos, competência e experiência técnica ao nível do fabrico de moldes;	Equipa insuficiente para cobrir áreas como a Engenharia e Desenvolvimento do Produto, Qualidade e Marketing;
Contactos já estabelecidos a nível internacional que demonstram vontade na concretização de projetos com a empresa;	Inexistência de um Sistema de Gestão da Qualidade implementado e certificado que permita uma atuação no mercado externo (ISSO 9001);
Diretor Comercial a contratar com uma vasta rede de contactos no mercado internacional, nomeadamente no mercado dos EUA e Europeu;	Falta de planeamento e controlo pouco eficaz na organização do serviço (fornecedores);
Experiência e domínio técnico no fabrico de moldes;	Falta de recursos Financeiros disponíveis para o investimento;
Excelente reputação da empresa no mercado;	Falta de competências dos colaboradores;
Mentalidade inovadora e empreendedora.	Fraca ligação com centros de saber (escolas, universidades, institutos politécnicos);
	Falta de autonomia dos colaboradores;

Contexto Externo	
Oportunidades	Ameaças
Reconhecimento das competências do setor a nível mundial;	Poder negocial dos clientes cada vez mais acentuado, levando a uma crescente pressão sobre os preços e condições de fornecimento;
Empreendedorismo do setor e entreaajuda entre as empresa ao nível dos processos de venda, que facilitam o acesso a uma ampla rede de contatos internacionais;	Aproximação do nível de qualidade dos concorrentes, fundamentalmente vindos dos países de leste e sudeste asiático que, a par deste facto, operam com mão-de-obra mais barata e com uma relação custo qualidade mais atrativo;
Oportunidade de financiamento no âmbito dos Fundos Europeus Estruturais e de Investimento (FEEI);	Necessidades avultadas de investimento, típicas do setor, em ciclos de tempo cada vez mais curtos;
Proximidade com centros de saber (escolas, universidades e institutos politécnicos);	Subida dos preços das matérias-primas (aço, petróleo e energia), impulsionada pela procura da China e da Índia;
Crescimento e alterações profundas nos mercados estratégicos dos setores automóvel e eletrónica o que abre um vasto conjuntos de oportunidades;	Rotatividade e escassez de técnicos qualificados com perfil e competências adequadas para acompanhar o crescimento do setor;
Grande número de novos produtos nos setores da embalagem/houseware (utilities);	Elevada concorrência do setor;
Elevada procura no mercado por fornecedores que apresentem uma oferta integrada, de modo a minimizar riscos tecnológicos e de confidencialidade relacionados com o desenvolvimento de novos produtos;	Não cumprimento dos prazos de entrega por parte dos fornecedores subcontratados;
Apostar na Internacionalização de modo a aproveitar as oportunidades que se abrem com a efemeridade do ciclo de vida dos produtos, com customização e miniaturização das peças plásticas, bem como as alterações profundas que se verificam em diferentes setores de atividade, para diversificar a produção para novos produtos e novos mercados externos;	Insuficientes competências dos fornecedores subcontratados;
	Empresas concorrentes no setor mais modernizadas;
	Elevada oferta de emprego na concorrência, para técnicos do setor;
	Pagamentos demorados por parte dos clientes.

Fonte: Elaboração Própria

A análise ao contexto interno da DRILIMOLDE, permitiu a identificação de doze pontos fortes e doze pontos fracos. Como principais pontos fortes, podemos evidenciar: a localização geográfica das instalações da empresa, num dos maiores polos regionais do setor (Marinha Grande); a excelente reputação que a empresa detém no mercado, conseguido pela qualidade, prazos de entrega e cumprimento das condições aprovadas e; o facto de ser uma empresa de pequena dimensão com uma estrutura financeira sólida. Por outro lado, os principais pontos fracos identificados nesta análise estratégica foram: a sua atuação reduzida no mercado internacional; o reduzido número de ações de marketing focadas no mercado externo e; o número de colaboradores ser insuficiente para cobrir áreas como a engenharia e desenvolvimento do produto, qualidade e marketing.

Por sua vez, a análise ao contexto externo, permitiu a identificação de oito oportunidades e onze ameaças. Como principais oportunidades, podemos salientar: o reconhecimento das competências e potencial do setor a nível mundial; oportunidade de financiamento no âmbito dos Fundos Europeus Estruturais e de Investimento (FEEI) e; apostar na Internacionalização de modo a aproveitar as oportunidades que se abrem com a efemeridade do ciclo de vida dos produtos, com customização e miniaturização das peças plásticas, bem como as alterações profundas que se verificam em diferentes setores de atividade, para diversificar a produção para novos produtos e novos mercados externos. Por último, as principais ameaças identificadas neste contexto foram: o poder negocial dos clientes cada vez mais acentuado, levando a uma crescente pressão sobre os preços e condições de fornecimento; necessidades avultadas de investimento, típicas do setor, em ciclos de tempo cada vez mais curtos e; a rotatividade e escassez de técnicos qualificados com perfil e competências adequadas para acompanhar o crescimento do setor.

Neste ponto, através da caracterização do setor, do diagnóstico prévio da empresa e do seu meio ambiente, foi possível reunir as condições necessárias para identificar e definir os elementos que compõem o BSC, ou seja, a missão, valores e visão da DRILIMOLDE.

4.3. Proposta de Aplicabilidade do BSC na DRILIMOLDE

No decurso das entrevistas realizadas aos diretores dos diferentes departamentos e aos colaboradores da empresa, foram levantadas algumas questões alusivas ao BSC e à possibilidade da sua implementação na DRILIMOLDE. Verificou-se que praticamente ninguém na empresa tinha conhecimento sobre o que era esta ferramenta (anexo 4). Contudo, após uma breve explicação durante a entrevista, facilmente ficou reconhecido que o BSC providenciava certas potencialidades que poderiam surtir efeitos significativos no comportamento dos colaboradores, tornando-se assim, mais provável atingir os objetivos estratégicos definidos pela empresa. Todos os entrevistados perfilharam que com o apoio do BSC seria mais fácil comunicar a estratégia da empresa a toda a organização, ter uma maior visibilidade dos objetivos estratégicos e consequentemente garantir o cumprimento das metas estabelecidas.

Por outro lado, apesar de terem sido reconhecidas algumas vantagens associadas ao BSC, foram também identificados nas entrevistas, fatores críticos que podem vir a dificultar a sua implementação na empresa, nomeadamente, a própria cultura organizacional que mostrou ser sensível à mudança e a necessidade de despende tempo na adequação do BSC como instrumento de comunicação, avaliação e controlo do desempenho organizacional.

Verificou-se que na empresa em estudo já se utilizava um modelo idêntico ao BSC, através de uma folha Excel onde era possível fazer a gestão e verificar o grau de cumprimento dos objetivos estratégicos e dos indicadores de desempenho utilizados pela DRILIMOLDE (anexo 7). Contudo, neste modelo, à dissemelhança do BSC não existia agregação e complementaridade entre os objetivos estabelecidos. Podemos ressaltar que a prévia utilização deste modelo mais simplificado, poderá vir a ser um forte ponto de partida para assegurar o sucesso da implementação do BSC na empresa.

3º passo – Identificação das perspetivas de performance

4.3.1. Perspetivas do BSC

O estudo exploratório realizado no presente projeto, permitiu obter informações relevantes sobre o BSC. De acordo com a revisão da literatura, o BSC concede às organizações uma estruturação clara dos objetivos estratégicos, em quatro perspetivas fundamentais (propostas por Kaplan e Norton (1992)): perspetiva financeira, que se traduz como um conjunto de objetivos orientados para a maximização do lucro e avaliação de risco por parte dos investidores, perspetiva dos clientes, resumida como um conjunto de objetivos que promovem a criação de estratégias de diferenciação e de criação de valor, perspetiva dos processos internos, que se baseia em objetivos que respondem à necessidade de melhorar os processos com mais influencia na organização face à satisfação dos clientes e investidores e a perspetiva da aprendizagem e crescimento que se traduz num conjunto de objetivos alinhados com o interesse que a organização tem em inovar e progredir.

4º passo – Tradução da visão em objetivos estratégicos

5º passo – Escolha dos indicadores de performance

6º passo – Escolha das metas estratégicas

4.3.2. Objetivos estratégicos, indicadores e metas de desempenho

Com base nas quatro perspetivas a incorporar no modelo BSC da DRILIMOLDE e com a informação recolhida até ao momento, foram definidos e validados (através das entrevistas) os objetivos estratégicos, os indicadores e metas de desempenho a utilizar em cada uma das perspetivas.

A abordagem deste assunto durante as entrevistas, permitiu clarificar e definir os objetivos e ao mesmo tempo enquadrá-los nos princípios estratégicos estabelecidos pela direção da DRILIMOLDE.

Além dos objetivos estratégicos a integrar em cada uma das perspectivas do BSC, foram também clarificados e validados quais os indicadores e metas de desempenho que melhor se enquadravam na realidade operacional e estratégica da empresa, tal como ilustra a Tabela 17.

Não obstante, que foram também tidos em conta, todos os objetivos, indicadores e metas já utilizados pela empresa, assim como, os exemplos sugeridos na revisão da literatura.

As metas a atingir devem ser realistas para que sejam alcançáveis, no entanto devem revelar alguma ambição, nomeadamente expressarem uma evolução positiva comparativamente com os resultados alcançados ao longo do tempo. Contudo, os valores apresentados (2021) são meramente representativos e não refletem a realidade estratégica da empresa. Foi pedido pela direção que estes valores não fossem divulgados no presente projeto. Então chegamos a um consenso lógico e racional na divulgação dos valores apresentados, para que houvesse a ideia do impacto que o BSC pode eventualmente trazer à empresa.

Tabela 17 – Objetivos Estratégicos, Indicadores e Metas de Desempenho

Perspetiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores de Desempenho	Meta (2021)	Meta (2022)	Periodicidade	Responsável
Financeira	F1: Aumentar o volume de negócios	F1: Crescimento do volume de negócios (%)	≥35%	≥40%	Trimestral	Hélder Barros
	F2: Aumento da Rentabilidade dos Moldes	F2: Rentabilidade dos moldes (%)	≥15%	≥15%		
	F3: Aumento da Rentabilidade das Obras	F3: Rentabilidade das Obras (%)	≥25%	≥30%		
Clientes	C1: Garantir máxima fidelização e satisfação dos clientes	C1: Índice de Satisfação dos Clientes (%)	≥ 75%	≥ 85%	Semestral	Hélder Barros
	C2: Diminuir a dependência do Preço	C2: Margem Bruta (%)	n.d	≥ 90%		
	C3: Aumentar exportações nos segmentos automóvel, decoração e cosmética	C3: Crescimento do volume de negócios no mercado externo (%)	n.d	≥15%		
Processos Internos	P1: Liderança pela Qualidade dos Moldes e dos Serviços	P1: Nº de reclamações dos clientes	80%	≥ 90%	Semestral	Hélder Barros
	P2: Programa de Auditorias	P2: Cumprimento do Programa de Auditorias	≥100 %	≥100%		
	P3: Plano de Monitorização das Infraestruturas	P3: Cumprimento do Plano de Monitorização das Infraestruturas	≥100 %	≥100 %		
	P4: Cumprimento dos prazos de entrega das 1 ^{as} amostras	P4: Grau de cumprimento nos prazos de entrega das 1 ^{as} amostras (%)	≥80 %	≥85 %		
Aprendizagem e Crescimento	A1: Melhorar as competências-chave dos colaboradores	A1: Implementação de planos de formação adaptados às tarefas de cada colaborador (nº horas de formação por colaborador)	8h	20h	Anual	Hélder Barros
	A2: Análise da informação e implementação de medidas corretivas	A2: Reunião geral (nº reuniões)	n.d	12		
	A3: Melhorar sistema de informação à gestão	A3: Implementação do BSC (%)	n.d	100%		

Fonte: Elaboração própria

Perspetiva Financeira: “Para termos sucesso na ótica financeira, como devemos ser vistos pelos acionistas?”

Os objetivos estratégicos definidos para a perspetiva financeira, estão relacionados com os temas estratégicos indicados anteriormente. O objetivo F1, pretende medir a taxa de crescimento do volume de negócios entre dois anos distintos. Com a implementação do BSC pretende-se um aumento do VN de 40% face ao ano anterior. Este objetivo está relacionado com o tema estratégico crescimento do negócio, uma vez que pretende diminuir a dependência do mercado nacional e aumentar o VN em novos mercados externos.

Os objetivos F2 e F3, assumem um papel importante no tema estratégico excelência operacional, uma vez que pretendem medir a rentabilidade dos moldes e obras face à totalidade dos mesmos. Estes objetivos relacionam-se com excelência operacional, uma vez que é a partir da qualidade e do domínio do processo produtivo, nomeadamente, redução de horas operacionais, que vai resultar a rentabilidade desejada.

Fórmulas dos Indicadores:

F1: Crescimento do Volume de Negócios = $\frac{\text{Volume de Negócios Ano N} - \text{Volume de Negócios Ano N-1}}{\text{Volume de Negócios Ano N-1}}$

F2: Rentabilidade dos Moldes = $\frac{\text{N}^\circ \text{ de Moldes com Rentabilidade}}{\text{N}^\circ \text{ Total de Moldes}}$

F3: Rentabilidade das Obras = $\frac{\text{N}^\circ \text{ de Obras com Rentabilidade}}{\text{N}^\circ \text{ Total de Obras}}$

Perspetiva de Clientes: “Para alcançar a nossa visão, como nos devemos apresentar aos nossos clientes?”

Os objetivos estratégicos definidos para a perspetiva de clientes, estão direcionados para o aumento da fidelização, satisfação e confiança dos clientes (crescimento do negócio). Para a concretização do objetivo C1, será realizado um inquérito anual de satisfação aos clientes, que englobará três fatores críticos de sucesso: prazo de entrega, qualidade e inovação das soluções apresentadas e competitividade. O resultado vai permitir classificar os clientes como “satisfeitos” e “não satisfeitos”. O objetivo C2, consiste em diminuir a dependência do preço, conquistando a confiança dos clientes através da qualidade dos produtos e serviços prestados (excelência operacional). Por fim, no objetivo C3, pretende-se conquistar novos clientes nos segmentos automóvel, decoração e cosmética, e aumentar as exportações para o mercado externo (crescimento do negócio).

Fórmulas dos Indicadores:

C1: Índice de Satisfação dos Clientes = N° de clientes satisfeitos que responderam ao questionário \div N° total de clientes que responderam ao questionário

C2: Margem Bruta = $(\text{Volume de Negócios} - \text{Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas}) \div \text{Volume de Negócios}$

C3: Crescimento do Volume de Negócios no mercado externo = $\text{Volume de Negócios Mercado Externo} \div \text{Volume de Negócios Total}$

Perspetiva dos Processos Internos: “Para garantir a satisfação dos nossos clientes, em que processos devemos alcançar a excelência?”

Os objetivos estabelecidos na perspetiva dos processos internos estão direcionados para a melhoria dos processos produtivos, qualidade dos moldes, serviços prestados e prazos de entrega (excelência operacional). Com a concretização do objetivo P1, pretende-se alcançar a liderança na qualidade dos moldes e nos serviços prestados no setor, através da atualização tecnológica e do controlo dos custos, otimizando os processos e a eficiência produtiva (crescimento do negócio). Os objetivos P2 e P3, destinam-se a garantir o cumprimento do programa de auditorias e do plano de monitorização das infraestruturas, objetivos estes que já eram cumpridos a 100% pela empresa (excelência operacional). Por sua vez, o objetivo P4 destina-se ao cumprimento dos prazos de entrega das 1^{as} amostras, através da redução da carga horária necessária para concluir os pedidos (excelência operacional).

Fórmulas dos Indicadores:

P1: N° de reclamações dos clientes

P2 e P3: Cumprimento do plano de auditorias e do plano de monitorização das infraestruturas (%)

P4: N° de moldes entregues no prazo \div N° de moldes entregues

Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento: “Para alcançar a nossa visão, como iremos sustentar a nossa habilidade de mudar e progredir?”

A perspetiva da aprendizagem e crescimento tem objetivos estratégicos relacionados com fatores de qualidade e motivação dos colaboradores (excelência operacional). O objetivo A1 destina-se ao melhoramento das competências chave dos colaboradores, através

da implementação de planos de formação adaptados às funções de cada colaborador (excelência operacional). A concretização do objetivo A2, carece da contribuição da direção em assumir o compromisso de realizar um plano de reuniões mensais para análise das informações e aplicação de medidas corretivas ao avaliar o ponto de situação da empresa num dado momento (crescimento do negócio). Por último, o objetivo A3 está relacionado com o grau de cumprimento da implementação da ferramenta de gestão de desempenho em estudo, o *Balanced Scorecard* (crescimento do negócio e excelência operacional).

Fórmulas dos indicadores:

A1: N° de horas de formação realizadas \div N° de horas de formação propostas

A2: N° de reuniões realizadas \div N° de reuniões propostas

A3: Implementação do BSC (%)

4.3.3. Iniciativas Estratégicas

Nesta fase, conjuntamente com a direção da DRILIMOLDE, foram selecionadas as iniciativas estratégicas destinadas a reduzir os gaps de desempenho da empresa e a concretizar o cumprimento da estratégia.

Tabela 18 - Iniciativas Estratégicas

Perspetiva	Iniciativas Estratégicas	
Financeira	• Implementação do planeamento da produção e orçamentação;	<input checked="" type="checkbox"/>
	• Criação de uma marca própria de produção e desenvolvimento de moldes para plástico "Driliplas"	<input checked="" type="checkbox"/>
	• Implementar ferramentas de contabilidade e controlo de gestão complementares ao BSC que terão impactos no desempenho financeiro;	<input checked="" type="checkbox"/>
Clientes	• Aumentar receitas conquistando novos clientes nos setores automovel, decoração e cosmética;	<input checked="" type="checkbox"/>
	• Internacionalizar os negócios através de contactos já estabelecidos no estrangeiro (EUA e EUROPA), que demonstram vontade na concretização de projetos com a DRILIMOLDE	<input checked="" type="checkbox"/>
	• Realizar inquéritos à satisfação dos clientes;	<input checked="" type="checkbox"/>
Processos Internos	• Aumentar a automatização e robotização nos processos de fabrico;	<input checked="" type="checkbox"/>
	• Reduzir o nº de dias do ciclo de produção;	<input checked="" type="checkbox"/>
	• Apostar na Qualidade & Produtividade, através da certificação NP EN ISO 9001;	<input checked="" type="checkbox"/>
	• Implementar sistemas de gestão que permitam comunicar aos níveis hierárquicos inferiores quais os objetivos/metos que devem cumprir e consequentemente o feedback dos seus resultados;	<input checked="" type="checkbox"/>
Aprendizagem e Crescimento	• Criar uma política de RH (definindo critérios de seleção e recrutamento, avaliação de desempenho e de progressão remuneratória e hierárquica, em função dos resultados);	<input checked="" type="checkbox"/>
	• Criar uma rede de comunicação interna (por exemplo: uma <i>intranet</i> que mostra o grau de cumprimento dos objetivos);	<input checked="" type="checkbox"/>
	• Implementar sistemas de comunicação e gestão de encomendas integradas com os clientes;	<input checked="" type="checkbox"/>
	• Desenvolver e implementar um sistema de gestão de desempenho, de suporte à tomada de decisão, para fazer ajustamentos e melhorias na estratégia e na gestão da empresa e permitirá comunicar aos níveis hierárquicos inferiores quais os objetivos/metos que devem ser cumpridos e consequentemente o feedback dos seus resultados (Balanced Scorecard).	<input checked="" type="checkbox"/>

Fonte: Elaboração Própria

Em conformidade com Kaplan e Norton (2008a), as iniciativas estratégicas são planos de ação desenvolvidos dentro de cada uma das perspetivas do BSC, que por sua vez, implicam a afetação dos recursos financeiros e humanos da empresa. As iniciativas estratégicas devem ser selecionadas em função da dimensão de uma empresa e no impacto que se espera obter. Na DRILIMOLDE, por ser uma empresa de pequena dimensão, foi

preciso ter em conta as limitações existentes nos recursos a disponibilizar. Espera-se com este conjunto de iniciativas que a empresa consiga impactar positivamente diversos objetivos estratégicos, através de efeitos cumulativos, que vão facilitar o cumprimento das metas estabelecidas. Da mesma forma, espera-se que a mesma iniciativa consiga apoiar mais do que um objetivo estratégico.

Para a perspetiva financeira, foram selecionadas três iniciativas estratégicas: a implementação do planeamento da produção e orçamentação, que irá permitir um planeamento eficaz das necessidades de pessoas, equipamentos e instalações da empresa; a implementação de ferramentas de contabilidade e controlo à gestão complementares ao BSC que terão impactos no desempenho financeiro e; a criação de uma marca própria de produção e desenvolvimento de moldes para plástico: “DRILIPLAS”. Estas iniciativas estão diretamente relacionadas com os temas e objetivos estratégicos definidos anteriormente na perspetiva financeira, uma vez que cada uma delas foi selecionada para que haja melhores resultados e um impacto significativo na rentabilidade dos moldes e das obras e consequentemente no aumento do volume de negócios da DRILIMOLDE.

Na perspetiva dos clientes foram selecionadas três iniciativas estratégicas: aumentar receitas conquistando novos clientes nos setores automóvel, decoração e cosmética; internacionalizar os negócios através de contactos já estabelecidos no estrangeiro (EUA e EUROPA), que demonstram vontade na concretização de projetos com a DRILIMOLDE e; elaboração de inquéritos de satisfação aos consumidores. Os clientes são o fator indutor dos resultados financeiros, estas iniciativas estratégicas estão relacionadas com a excelência operacional e com o crescimento do negócio a nível internacional, uma vez que visam conquistar novos mercados e novos clientes através da qualidade e boa reputação da empresa. A implementação destas iniciativas vai ao encontro dos objetivos estratégicos que a empresa se compromete a concretizar nesta perspetiva, garantir a máxima fidelização e satisfação dos clientes, diminuir a dependência do preço, através do bom fornecimento de moldes e serviços refletidos nos inquéritos ao consumidor e o aumento das exportações para mercados internacionais.

Por sua vez, na perspetiva dos processos internos, foram selecionadas quatro iniciativas estratégicas: aumentar a automatização e robotização dos processos de fabrico, através das oportunidades de financiamento no âmbito dos Fundos Europeus Estruturais e de Investimento (FEEI), com vista ao melhoramento operacional, quer a nível de eficiência, quer a nível de tempo despendido no desenvolvimento dos moldes e obras; reduzir o número

de dias do ciclo de produção, através de formação especializada e dos investimentos previstos na iniciativa anterior; continuar a apostar na qualidade e produtividade, cumprindo sempre a 100% os requisitos da certificação NP EN ISO 9001 e; implementar sistemas de comunicação aos níveis hierárquicos inferiores dos objetivos/metapas que devem cumprir e o dar-lhes o feedback dos resultados seus resultados, com a implementação do BSC. Estima-se que o desenvolvimento destas iniciativas vai ter o impacto que se pretende no cumprimento dos objetivos definidos para esta perspectiva, o aumento do número de clientes e do seu grau de satisfação e a procura contínua do melhoramento das competências internas de uma empresa. Estas iniciativas estão relacionadas com a otimização dos processos internos e eficiência operacional da empresa.

Por último, no que diz respeito a perspectiva da aprendizagem e crescimento, foram selecionadas quatro iniciativas estratégicas: a criação de uma política de recursos humanos, definindo critérios de seleção e recrutamento, avaliação de desempenho, progressão remuneratória e hierárquica, em função dos resultados; criação de uma rede de comunicação interna, uma intranet que mostra o grau de cumprimento dos objetivos e; desenvolvimento de um sistema de informação sobre o desempenho, de suporte à tomada de decisão, para ajustamento e melhoria da estratégia e da gestão da organização. Estas iniciativas estratégicas pretendem desenvolver o espírito de liderança e uma cultura orientada para a execução. Com o desenvolvimento destas iniciativas, a DRILIMOLDE conseguirá garantir a capacidade de resposta desejada pelos seus clientes, manter o nível de qualidade elevado e acompanhar atentamente o grau de cumprimento dos objetivos definidos.

8º passo – Construção do mapa estratégico, explicitando as relações causais

4.3.4. Mapa Estratégico e Relações Causa-Efeito

Depois de identificadas as perspectivas, os objetivos estratégicos, os indicadores de desempenho, as metas e as iniciativas estratégicas a utilizar no BSC da DRILIMOLDE, nesta fase será construído o mapa estratégico que possibilitará o alinhamento entre as atividades operacionais e os resultados desejados para concretizar a estratégia da empresa.

O mapa estratégico da DRILIMOLDE, foi construído através das relações causa-efeito visíveis entre os temas estratégicos (excelência operacional e crescimento do negócio) e os objetivos definidos em cada perspectiva do BSC. Como já foi referido anteriormente, são as relações causa-efeito, que dão origem ao próprio mapa estratégico, que possibilitam o acompanhamento periódico da execução e desenvolvimento da estratégia e permitem uma comparação contínua do desempenho organizacional com as metas definidas. É desta forma, que os mapas estratégicos, proporcionam aos gestores a capacidade de compreenderem as suas estratégias com mais clareza, identificarem potenciais problemas que possam ocorrer durante a sua implementação e redefinirem os planos de ação de acordo com os objetivos, indicadores, metas e iniciativas já estabelecidas.

Neste sentido, o mapa estratégico foi construído com base nas relações causa-efeito que os objetivos, as perspectivas e os temas estratégicos têm entre si. O conjunto de relações causa-efeito visualizado no mapa estratégico da DRILIMOLDE, evidencia a relação que os objetivos estratégicos têm entre si, a relação que os objetivos têm entre as quatro perspectivas do BSC e, a relação global entre os temas estratégicos e os objetivos definidos em cada perspectiva.

O mapa estratégico da DRILIMOLDE, foi composto da seguinte forma: missão, visão e valores da empresa; dois temas estratégicos (excelência operacional e crescimento do negócio); quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento) e; treze objetivos estratégicos, que evidenciam as relações causa-efeito existentes no mapa. Juntos, estes elementos representam o planeamento estratégico e operacional da DRILIMOLDE.

O sucesso e a concretização da estratégia desta empresa, vão resultar da prossecução de dois temas estratégicos, já referidos anteriormente. A cada tema estratégico foi atribuída uma cor e, para cada objetivo foi atribuída a cor correspondente ao tema estratégico a que está associado, sendo a cor laranja relacionada com a excelência operacional e o cinzento relacionado com o crescimento do negócio. Podemos verificar que o principal objetivo da perspectiva financeira é o aumento do volume de negócios. Para isso, a empresa tem de se comprometer a aumentar a rentabilidade dos moldes e das obras e a diminuir a sua dependência face ao mercado nacional, aumentando o volume de negócios em mercados internacionais.

Se a empresa conseguir aumentar a rentabilidade dos moldes e das obras e diminuir a sua dependência face ao mercado nacional, aumentando o volume de negócios em mercados internacionais, então irá conseguir aumentar o volume de negócios.

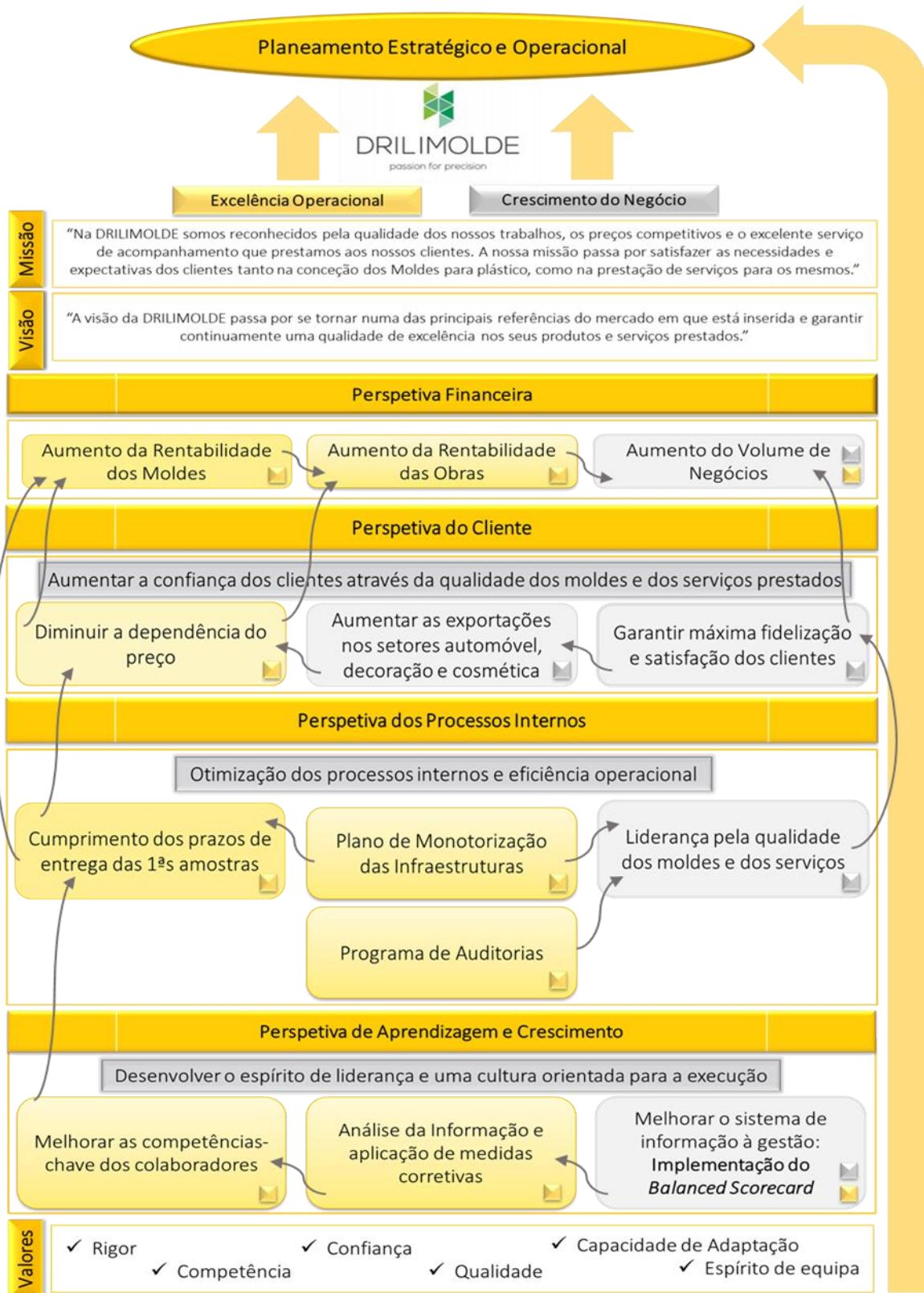
Estes objetivos só serão alcançados caso a empresa consiga garantir a fidelização e a satisfação dos clientes e diminuir a dependência do preço, uma vez que é a partir da qualidade e do domínio do processo produtivo, nomeadamente, redução de horas operacionais, que vai resultar a rentabilidade desejada e conseqüentemente o aumento do volume de negócios.

Por sua vez, para garantir a fidelização e satisfação dos clientes, aumentar as exportações nos segmentos core da empresa e diminuir a dependência do preço, é fundamental que a empresa aumente a confiança dos clientes através da qualidade dos moldes e dos serviços prestados. Contudo, o aumento da confiança dos clientes, apenas se conseguirá caso a empresa cumpra com o programa de auditorias e com o plano de monitorização das infraestruturas (otimização de processos internos) e desperte nos colaboradores a importância que a satisfação do cliente final representa, seja através da liderança pela qualidade dos moldes e serviços, seja pelo cumprimento dos prazos de entrega (eficiência operacional).

A perspetiva de aprendizagem e crescimento, compromete-se a desenvolver o espírito de liderança e uma cultura orientada para a execução e é a perspetiva que tem os objetivos com maior peso no bom desenvolvimento do mapa estratégico. São estes objetivos, o melhoramento do sistema de informação à gestão, conseguido através da própria implementação do BSC, a análise da informação e aplicação de medidas corretivas, conseguido através das reuniões mensais a que a empresa se compromete e o melhoramento contínuo das competências-chave dos colaboradores, conseguido através de planos de formação, que vão influenciar todas as outras perspetivas e possibilitar o sucesso e a concretização da estratégia (razão pela qual este mapa foi construído).

As relações causa-efeito identificadas no mapa estratégico da DRILIMOLDE, estão todas relacionadas e direcionadas para a excelência operacional e para o crescimento do negócio, logo, é imperativo que a empresa tenha uma base sólida e preparada na perspetiva de aprendizagem e crescimento, para que seja possível relacionar os objetivos, a fim de os concretizar e conseqüentemente ditar o sucesso destes temas estratégicos.

Figura 17 - Mapa Estratégico organizado em dois Temas Estratégicos



Fonte: Elaboração Própria

4.3.5. Acompanhamento e Gestão do BSC

Tendo em conta tudo o que foi exposto até ao momento neste projeto, não é surpreendente que o BSC tenha impactos positivos na estratégia de uma empresa e que o inverso também seja verdade. Segundo Olve et al. (1999), é expectável que o BSC tenha impacto sobre comportamentos e aprendizagem estratégica ao longo do tempo. Por sua vez, o ciclo de gestão desenhado por Kaplan e Norton (2008b), prevê afinações contínuas da metodologia com vista ao aperfeiçoamento do BSC. Cada empresa deve adequar o acompanhamento e gestão do BSC, às suas características e práticas de gestão.

Para o correto acompanhamento e gestão do BSC, Kaplan e Norton (2005), recomendam a criação de um departamento de gestão da estratégia. Segundo os autores, algumas funções a serem desempenhadas neste departamento são: gerir o BSC, mantendo-o atualizado para que reflita alterações à estratégia da empresa; alinhar toda a organização com a estratégia; gerir a agenda das reuniões periódicas sobre estratégia; organizar a recolha de novas ideias para atualização da estratégia; comunicar a estratégia a toda a organização; controlar a execução das iniciativas estratégicas; integrar as funções de planeamento e orçamentação, gestão do capital humano e gestão do conhecimento com a gestão da estratégia.

No caso da DRILIMOLDE, tendo em conta a sua dimensão (pequena empresa), a criação de um novo departamento para a gestão da estratégia, não é exequível em termos de recursos, nem é a solução mais adequada, uma vez que algumas das funções deste departamento já estão distribuídas pela organização. Assim sendo, uma solução a ser tida em conta pela empresa, seria designar um responsável pela recolha da informação para o *scorecard*. Este colaborador ficaria encarregue de manter a informação atualizada, preparar a agenda das reuniões mensais e trabalhar em conjunto com a direção na adequação do BSC, a eventuais alterações na estratégia da empresa.

V. Conclusões, Limitações e Oportunidades de Investigação Futura

5.1. Principais Conclusões

O presente projeto teve como objetivo principal a elaboração de uma proposta de aplicabilidade do *Balanced Scorecard* (BSC) para uma PME do setor dos moldes.

O primeiro contributo deste projeto, foi provar, teoricamente, que uma ferramenta de gestão desenhada especificamente para grandes empresas, pode ser adaptada e aplicada numa PME. Esta conclusão vem corroborar as investigações de Figueiredo (2016), Vieira (2017), Silva (2018), Palhas (2019) e Marques (2020), apresentadas anteriormente neste projeto.

Através do estudo de caso elaborado, foi possível obter algumas conclusões importantes sobre a DRILIMOLDE, designadamente: que é uma empresa pequena dimensão, que opera no setor dos moldes e é financeiramente saudável; tem sede na Marinha Grande (um dos polos regionais com maior expressão do setor a nível nacional) e; dedica-se essencialmente à prestação de serviços, em regime de subcontratação, de furação, retificação e fresagem de peças metálicas, assim como, a comercialização, conceção e fabrico de moldes para plástico. A empresa apresenta-se com uma estrutura hierárquica simples, dividida em cinco departamentos e constituída por dezasseis colaboradores. A componente chave da empresa é o seu topo hierárquico (a gerência), que gere e exerce os mecanismos de coordenação através de supervisão direta. Nota-se que é uma empresa com bom posicionamento no mercado e com boa reputação, que se diferencia no setor pela qualidade dos moldes e serviços prestados. De acordo com as entrevistas realizadas à gerência, a estratégia da DRILIMOLDE está definida com vista à redução da sua dependência face ao mercado nacional e ao crescimento do negócio. A direção da empresa, assegurou que a DRILIMOLDE está direcionada e preparada para a internacionalização e penetrar em novos mercados na Europa e EUA, através de visitas a clientes, contactos presenciais, demonstração dos produtos e serviços e parcerias com comerciais que operam no mercado internacional. Porém, com o desenvolvimento deste projeto foi possível identificar alguns

fatores críticos que dificultam ou impossibilitam a empresa de concretizar a sua estratégia, nomeadamente, a ineficiência do sistema de comunicação interna, a ausência de um sistema de gestão de desempenho e a necessidade de aprimorar o sistema de motivação e recompensas.

Podemos concluir que, para a DRILIMOLDE conseguir responder ao problema identificado neste projeto, é crucial que consiga orientar a sua gestão de acordo com as atividades operacionais e objetivos estratégicos estabelecidos, com vista a atingir a excelência operacional e a aumentar a sua quota de clientes no mercado internacional, otimizando recursos, processos e pessoas, a fim de oferecer os melhores e mais diferenciados produtos e serviços, com maior qualidade e, menor tempo de entrega possível, contribuindo para aumentar a produtividade da empresa e a satisfação dos clientes.

Posto isto, um dos principais contributos desta proposta de aplicabilidade do BSC na DRILIMOLDE, foi alertar a gerência para a ineficiência da comunicação interna da empresa. Através das entrevistas e questionários realizados aos colaboradores, foi possível compreender que as definições da missão, visão e estratégia não são conhecidas por todos os colaboradores, o que impede que sejam aplicadas e seguidas devidamente. Neste sentido, o BSC pode vir a assumir um papel muito importante na DRILIMOLDE, uma vez que, de acordo com a proposta de aplicabilidade apresentada neste projeto, vai possibilitar uma comunicação eficaz e eficiente dos seus pilares estratégicos (missão, valores e visão) e viabilizar a disseminação da estratégia definida por toda a organização.

Os resultados sugerem que a identificação das relações causa-efeito entre os objetivos estratégicos e as diferentes perspetivas do BSC, obtida através da construção de um mapa estratégico para a DRILIMOLDE, vai proporcionar ao gestor uma visão simplista e integrada da estratégia, podendo este ser divulgado e utilizado como ferramenta de comunicação.

Ainda assim, só se houver efetivamente o reconhecimento e envolvimento dos colaboradores na missão e visão da empresa, é que estes poderão dar o seu contributo no cumprimento dos objetivos e atuação da estratégia. O BSC, permitirá que cada membro da empresa compreenda a sua importância e o seu papel na concretização da missão e visão estabelecidas.

Através dos resultados obtidos, foi possível concluir que apesar da estrutura organizacional não conhecer plenamente a missão, visão e estratégia da empresa, todos os colaboradores mostraram saber quais são os principais valores que norteiam a

DRILIMOLDE, e por isso, a implementação futura do BSC na empresa, poderá vir a ser uma solução válida para responder à falha de comunicação interna identificada neste estudo.

Este projeto, permitiu-nos chegar à conclusão de que a proposta de aplicabilidade do BSC possibilita chegar a toda a organização, permitindo que todos os membros comuniquem entre si e entendam o impacto da sua contribuição na concretização da estratégia, proporcionando melhorias constantes no feedback e motivação, na qualidade do serviço prestado e na aprendizagem e crescimento.

O presente estudo, aponta que o BSC é um sistema de gestão integrado, que potencia a formulação disseminação da estratégia empresarial e promove o alinhamento da estratégia com as atividades operacionais da empresa. Contudo, para uma empresa conseguir gerar vantagens competitivas a utilização do BSC poderá não ser a solução absoluta. O presente estudo, aponta que o BSC é um sistema de gestão integrado, que potencia a formulação e disseminação da estratégia empresarial e promove o alinhamento da estratégia com as atividades operacionais da empresa. Contudo, para uma empresa conseguir gerar vantagens competitivas a utilização do BSC poderá não ser a solução absoluta. A probabilidade de sucesso da implementação do BSC, aumenta com a utilização de outros sistemas de controlo e avaliação de performance que estimulam o desenvolvimento de novos procedimentos, o melhoramento da qualidade dos produtos e serviços, e a criação de vantagens competitivas. No caso da DRILIMOLDE, verificou-se que já era utilizado um sistema de gestão de qualidade (ISO 9001), que tem por objetivo a monitorização e medição dos objetivos estratégicos definidos pela empresa, acompanhados através de uma folha Excel (apresentada nos anexos). Segundo as informações recolhidas, este sistema trouxe melhorias para a gestão da empresa, possibilitou a clarificação de alguns procedimentos e tinha como grande foco a satisfação do cliente. Nesta vertente, o BSC poderá assumir um papel diferenciador e ao mesmo tempo, complementar, na medida que, contrariamente ao sistema de gestão utilizado pela empresa, a proposta de BSC desenhada para a DRILIMOLDE, proporcionará a identificação de relações causa-efeito entre os objetivos, perspetivas e estratégia da empresa, que vão permitir que a empresa consiga criar mais vantagens competitivas e gerar mais valor para o cliente, do que conseguiria sem esta metodologia. Com isto, chegamos a conclusão de que o sistema de gestão de qualidade (já implementado pela empresa) irá aumentar a probabilidade de sucesso do modelo BSC, tornando expectável que juntos possam trazer para a empresa outro tipo de vantagens competitivas diferentes das propostas ao utilizar unicamente o sistema de gestão de qualidade (ISO 9001) ou o BSC. Esta conclusão vem

corroborar a investigação realizada por Silva (2018), apresentada anteriormente neste projeto.

Além disso, os resultados sugerem que a DRILIMOLDE precisa de reformular o seu sistema de motivação e recompensas. Segundo a reunião tida com a gerência os únicos incentivos que os colaboradores podem auferir (atualmente) são o pagamento de horas extra e café gratuito. Por sua vez, o BSC, através dos objetivos definidos na perspectiva de aprendizagem e crescimento, reforça a importância de manter a motivação dos colaboradores, a fim de aumentar a produtividade e atingir novos patamares nos resultados obtidos.

O desenvolvimento desta proposta de aplicabilidade do BSC para a DRILIMOLDE, permitiu observar a empresa como um todo, recolher dados e informações que não eram do conhecimento da gerência e sobretudo, apresentar uma solução válida para responder às falhas de gestão identificadas neste projeto. Verificou-se ainda, que apesar da empresa possuir um pensamento estratégico deficitário, usufrui de uma estrutura organizacional qualificada e suficiente para aplicar o modelo BSC e aumentar a sua eficiência, visando o cumprimento dos objetivos e o crescimento do negócio.

Assim sendo, o modelo BSC proposto, assume-se como uma mais-valia para a DRILIMOLDE na medida que permitirá: obter melhorias no sistema de comunicação interna (corrigindo a ineficiência identificada); implementar um sistema de avaliação de desempenho (inexistente na empresa), que permite monitorizar o cumprimento dos objetivos e metas estabelecidas; obter melhorias ao nível da gestão estratégica, acompanhando a estratégia definida e aplicando medidas corretivas face eventuais desvios que possam ocorrer; e aprimorar o sistema de motivação e recompensas, com vista ao aumento da satisfação e produtividade dos colaboradores.

Por fim, podemos considerar que este projeto contribuiu para a evolução do conhecimento teórico, uma vez que foi apresentada uma proposta de aplicabilidade do BSC para uma PME que opera no setor dos moldes, e que, até à data, desconhece-se ter sido alvo de investigação.

5.2. Limitações

Uma das principais limitações deste projeto, foi o facto de o mesmo ter sido desenvolvido durante a Pandemia Covid-19, o que dificultou a realização das visitas

presenciais, das entrevistas e questionários aos colaboradores. Além disso, por limitação do tempo, não foi possível concluir o 9º Passo do modelo BSC proposto, que implicava fazer o acompanhamento e a gestão do BSC, após a sua implementação na empresa em estudo.

Além disso, podemos apontar como uma limitação do projeto, o facto de se tratar de um estudo de caso, o que impossibilita a generalização dos resultados obtidos em comparação com outras empresas, devido às diferenças históricas e organizacionais que caracterizam de forma muito particular cada organização (Yin, 2015).

Podemos ainda indicar como limitação da pesquisa o facto de se tratar de uma empresa de pequena dimensão, que por sua vez, carece de uma adaptação prática da ferramenta BSC, e que, se for mal estruturada pode levar ao insucesso da sua aplicabilidade.

Ainda sobre as limitações, verificou-se na revisão dos estudos empíricos, uma grande dificuldade em encontrar outros estudos de caso sobre a implementação do BSC em PMEs portuguesas do setor dos moldes, que por sua vez, pode ser considerado também, uma oportunidade e um contributo deste projeto.

Para concluir, outra limitação que pôs em causa o desenvolvimento do projeto, foi o acesso limitado à informação que a empresa considerava ser de carácter confidencial, como por exemplo, os valores dos resultados obtidos.

5.3. Oportunidades de Investigação Futura

Como oportunidade futura, seria notável voltar à empresa e compreender se houve efetivamente melhorias ao nível da comunicação interna e do sistema de motivação e recompensas dos colaboradores, isto é, verificar se a empresa conseguiu resolver o problema identificado pelo BSC.

Adicionalmente, como trabalho futuro, seria interessante estudar a aplicabilidade desta ferramenta a outras empresas do setor dos moldes, o que possibilitará a realização de comparativos sobre o sucesso ou insucesso da mesma a este setor. Assim como, a realização de um estudo através de inquéritos a várias empresas do setor dos moldes, com o objetivo de perceber se conhecem e/ou aplicaram a ferramenta BSC, quais as principais vantagens e dificuldades encontradas na sua aplicabilidade, e, os seus impactos na estratégia organizacional.

Para finalizar, seria de grande importância dar continuidade às investigações de aplicabilidade do BSC a outras PMEs (em diferentes setores), com o objetivo de revigorar esta metodologia e enaltecer o conjunto de benefícios futuros que esta ferramenta de gestão pode oferecer às empresas de pequena e média dimensão, a fim de ultrapassarem as suas fragilidades e atingirem o sucesso organizacional desejado.

Bibliografia

- Almeida, H. (2011). Aplicabilidade de um Balanced Scorecard em PME Portuguesas. Dissertação. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. <http://hdl.handle.net/10400.22/514>
- Azeitão, J.; Roberto, J. (2010). O Planeamento Estratégico e a Gestão Estratégica nas PME. *Revista TOC 120*, 57-68.
- Carneiro, C. (2018). O estudo de casos múltiplos: estratégia de pesquisa em psicanálise e educação. *Psicologia USP*, 29(2), 314-321. <https://doi.org/10.1590/0103-656420170151>
- CEFAMOL. (2020). *Indústria Portuguesa de Moldes: 2020 Report*.
- CEFAMOL. (2021). *Indústria Portuguesa de Moldes: 2021 Report*.
- Celestino, M.; Silva, J. (2011). The Balanced Scorecard as a framework for strategic action. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 10(3), 147-172.
- C.E. (2003). Recomendação da Comissão de 6 de maio de 2003 relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas. *Jornal Oficial da União Europeia*. (2003/361/CE).
- CITEVE (2012). Guia de Apoio à Implementação do BSC no Setor Têxtil e do Vestuário. Centro Tecnológico Têxtil e Vestuário.
- Costa, C. (2011). Balanced Scorecard: Erros e dificuldades de implementação. Relatório de Estágio. Universidade de Aveiro.
- Costa F. (2020). A Gestão do Conhecimento aplicada nas empresas do setor dos Moldes. Dissertação. Instituto Politécnico de Leiria.
- Craveiro, C. (2007). Formação em contexto: um estudo de caso no âmbito da pedagogia da infância. Tese de Doutoramento. Universidade do Minho.
- Cruz, C. (2009). *Balanced Scorecard – concentrar uma organização no que é essencial*. Porto: Vida Económica.
- DGAE. (2018). Sinopse: Indústria de Moldes. *Direção-Geral das Atividades Económicas*.
- Ferreira, D.; Caldeira, C.; Asseiceiro, J.; Vieira, J.; Vicente C. (2019). *Estratégia de Custos e Resultados: Advanced Management and Managerial Accounting* (2ª ed.). Rei dos Livros.

- Figueiredo, I. (2016). Desenvolvimento do Balanced Scorecard numa PME Industrial. Projeto. Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa.
- Gomes, N. (2005). A Indústria Portuguesa de Moldes para Plásticos – História, Património e sua Musealização. Dissertação. Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra.
- Henriques, N. (2017). Balanced Scorecard nas PME: Estudo de caso na empresa “Go Outdoor”. Projeto. ISCAC Business School.
- Hoque, Z. (2014). 20 years of studies on the balanced scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. *British Accounting Review*, 33–59. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2013.10.003>
- INE. (2007). Classificação Portuguesa das Actividades Económicas-CAE - Rev.3. *Instituto Nacional de Estatística*, 34-62.
- Jordan, H.; Neves, J.; Rodrigues, J. (2011). *O Controlo de Gestão ao serviço da estratégia e dos gestores*. Áreas de Lisboa.
- Kaplan, R.; Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kaplan, R.; Norton, D. (1996a). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, January-February, 74(1), 75-85.
- Kaplan, R.; Norton, D. (1996b). Translating strategy into action – the BSC. *Boston: Harvard Business School Press*.
- Kaplan, R.; Norton, D. (1996c). Linking the balanced scorecard to strategy. *California Management Review*, 39(1), 53-79.
- Kaplan, R.; Norton, D. (1997). *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard* (4ª ed.). Rio de Janeiro: Campos.
- Kaplan, R.; Norton, D. (2000). Having Trouble With Your Strategy? Then Map It. *Harvard Business Review*, September-October.
- Kaplan, R., Norton, D. (2001). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. *Accounting Horizons*, 15(1), 87-104.
- Kaplan, R.; Norton, D. (2002). Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*.

- Kaplan, R.; Norton, D. (2004a). Measuring the strategic readiness of intangible assets. *Harvard Business Review*, 82(2), 52-63.
- Kaplan, R.; Norton, D. (2004b). Strategy Maps – Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. *Harvard Business School Press*.
- Kaplan, R.; Norton, D. (2006). Alignment – Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies. *Boston: Harvard Business School Press*.
- Kaplan, R.; Norton, D. (2008). The Execution Premium – Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage. *Harvard Business School Press*.
- Lueg, R.; Vu, L. (2015). Success Factors in Balanced Scorecard Implementations – A Literature Review. *Management Revue*, 26(4), 306-327. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2015-4-306>
- Marques, Salomé. (2020). Proposta de Implementação do Balanced Scorecard numa Indústria Têxtil. Projeto. Instituto Politécnico do Cávado e do Ave.
- Martins, P. (2012). Gestão Estratégica com o Balanced Scorecard. Projeto. ISCTE Business School.
- Mintzberg, H. (1987). *The Strategy Concept I: Five Ps for strategy*. *California Management Review*, 11-24. <https://doi.org/10.2307/41165263>
- Miranda, M. (2018). Balanced Scorecard: Proposta de Conceção de Modelo Aplicado à Empresa Josefar, S.A. Dissertação. Faculdade de Economia Universidade do Porto.
- Mota, P. (2011). Conceção de um Balanced Scorecard para uma PME. Projeto. ISCTE Business School.
- Niven, P. (2003). *Balanced Scorecard: Step-By-Step for Government and Nonprofit Agencies* (2ªed). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Niven, P. (2015). *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Niven, P. (2014). *Balanced Scorecard Evolution: A Dynamic Approach to Strategy Execution*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Nogueira, V. (2018, março, 19). BSC: Visão e Estratégia. Retirado de <https://www.portal-gestao.com/blog/803600-bsc-vis%C3%A3o-e-estrat%C3%A9gia.html>

- Nørreklit, H. (2000). The balanced on the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 11(1), 65-88.
- Oliveira, T. (2009). O Balanced Scorecard e a Estratégia. *TOC 106*, 51-56.
- Olve, N.; Roy, J.; Wetter, M. (1999). Performance drivers: a practical guide to using the balanced scorecard. *New York: John Wiley & Sons*.
- Palhas, G. (2019). Proposta de BSC como Sistema de Controlo de Gestão numa Empresa de Peritagens do Sector Automóvel. Projeto. Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa.
- Pinto, F. (2007). *Balanced Scorecard - Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pinto, F. (2009). *Balanced Scorecard – Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos* (1ª ed.; 2ª impressão). Lisboa: Edições Sílabo.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy – Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage - Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review* 74(6), 61–78.
- Quesado, P. (2005). O contributo do balanced scorecard para a gestão estratégica de custos: uma análise empírica às grandes empresas portuguesas. Dissertação. Universidade do Minho.
- Quesado, P. (2010). Factores determinantes de la implementación del cuadro de mando integral en organizaciones públicas y privadas portuguesas. Tese de Doutoramento. Universidad de Santiago de Compostela.
- Quesado P.; Rodrigues L.; Guzmán B. (2016). Extrinsic and intrinsic factors in the Balanced Scorecard adoption: An empirical study in Portuguese organizations. *European Journal of Management and Business Economics*, 25(2), 47–55.
- Quesado P.; Rodrigues L.; Guzmán B. (2017). La incertidumbre percibida del entorno y el apoyo de la alta dirección en la implementación del cuadro de mando integral. *Revista Contabilidade e Controladoria*, 9(2), 11-22.

- Quesado, P.; Guzmán, B.; Rodrigues, L. (2018). Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation. *Intangible Capital*, 14(1), 186-201.
- Ramos, T.; Caeiro, S. (2010). Meta-performance evaluation of sustainability indicators. *Ecological Indicators*, 10(2), 157-166. <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2009.04.008>
- Robbins, S. (2005). Comportamento Organizacional. *Pearson Prentice Hall* (pp. 349-368).
- Rodrigues, S. (2002). Business strategy and organisational performance: an analysis of the portuguese mould industry. Tese de Doutoramento. Instituto Politécnico de Leiria. <http://hdl.handle.net/10400.8/125>
- Russo, J. (2006). *Balanced Scorecard para PME e Pequenas e Médias Instituições* (1ª ed.). Lidel.
- Russo, J. (2015). *Balanced Scorecard para PME e Pequenas e Médias Instituições* (6ª ed.). Lidel.
- Saraiva, H.; Alves, M. (2015). The use of the Balanced Scorecard in Portugal: Evolution and effects on management changes in Portuguese large companies. *Tékhnē*, 13(2), 82-94. <https://doi.org/10.1016/j.tekhne.2016.04.001>
- Saraiva, H.; Alves, M. (2017). A evolução do balanced scorecard – uma comparação com outros sistemas. *Holos*, 4(1), 185-200.
- Saunders, M.; Lewis, P.; & Thornhill, A. (2000). *Research methods for business students*. Prentice-Hall.
- Serra, F.; Ferreira, M. (2010). Definições de Estratégica. Nota de Aula. IPL.
- Silva, E. (2017). *O Balanced Scorecard (BSC) e os Indicadores de Gestão*. Vida Económica
- Silva, P. (2018). Implementação do Balanced Scorecard a uma empresa na área da Construção Civil. Projeto. Instituto Politécnico de Leiria
- Sousa, M.; Baptista, C. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios segundo bolonha*. Edição Pactor. Lisboa.
- Sousa, J. (2014). O Balanced Scorecard como Ferramenta de Gestão Estratégica e de Melhoria de Desempenho Organizacional numa PME – O caso da ENKROTT CENTRO. Projeto. Instituto Politécnico de Coimbra.
- Trigo, V., Calapez, T., Santos, M. (2009). SMEs and internationalization: an empirical study of SMEs in Portugal. *Economia Global e Gestão*, 14(3), 9–24.

Vieira, B. (2017). Concetualização de um Balanced Scorecard para uma PME do Setor dos Moldes. Projeto. ISCTE Business School.

Vitória, F. (2017). Balanced Scorecard: Uma Revisão da literatura (200-2017). Projeto. Universidade de Brasília.

Yin, R. (2014). *Case study research design and methods* (5th ed.). California: Sage Publications.

Yin, R. (2015). *Estudo de caso. Planejamento e métodos* (2ª ed.). Porto Alegre: Bookman.

Consultas Web

<https://www.drilimolde.pt/> consultado em janeiro 2021

<https://www.cefamol.pt/> consultado em maio 2021

<https://www.portal-gestao.com/blog/803600-bsc-vis%C3%A3o-e-estrat%C3%A9gia.html>
consultado em maio 2021

http://www.pofc.qren.pt/ResourcesUser/2013/Publicacoes/Guia_Definicao_PME.pdf
consultado em junho 2021

<http://www.pmeportugal.com.pt/> consultado em junho 2021

<https://expresso.pt/economia/2020-06-27-Assim-se-ve-a-forca-da-PME> consultado em
junho 2021

<https://www.pordata.pt/> consultado em julho 2021

<https://ine.pt/> consultado em julho 2021

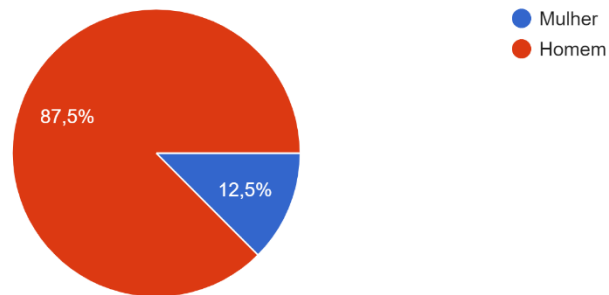
<https://www.vangest.pt/> consultado em setembro 2021

https://www.compete2020.gov.pt/noticias/detalhe/Setor_moldes consultado em setembro
2021

Anexos

Anexo 1 – Género

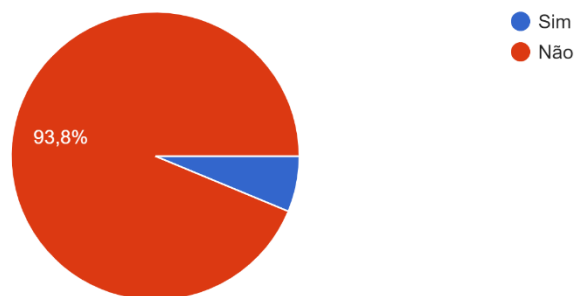
Género
16 respostas



✓ 14 Homens e 2 Mulher

Anexo 2 – Conhecimento do BSC

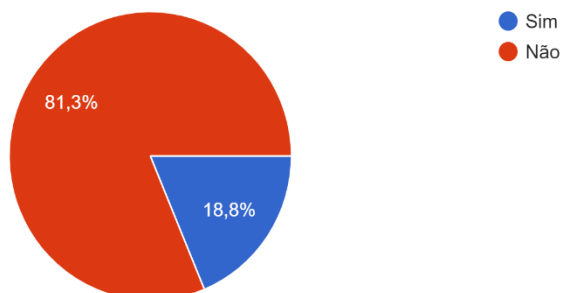
Conhece uma ferramenta de gestão designada por Balanced Scorecard?
16 respostas



Anexo 3 - Missão

A missão de uma empresa é a razão da sua existência e deve conseguir responder às questões: “Quem somos?” e “O que fazemos?”. Sabe qual é a missão da DRILIMOLDE?

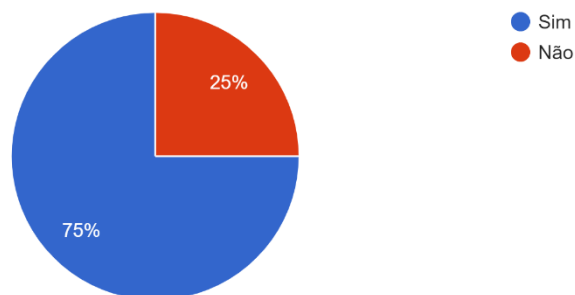
16 respostas



Anexo 4 - Valores

Os valores são os princípios que definem a atitude, o comportamento e o carácter da organização e são demonstrados através dos comportamentos ...ganizacionais mais importantes na DRILIMOLDE?

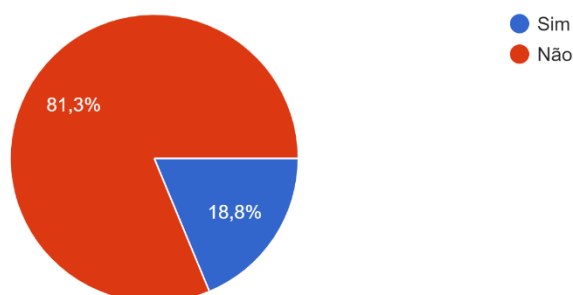
16 respostas



Anexo 5 - Visão

A visão de uma empresa é a meta que se pretende atingir no futuro, deve ser clara, motivadora e inspiradora para todos os membros da organizaçã...de vamos?”. Sabe qual é a visão da DRILIMOLDE?

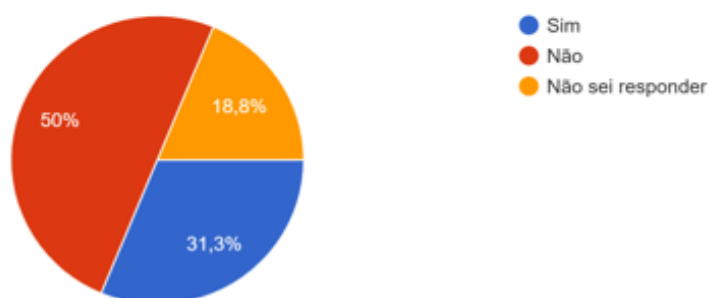
16 respostas



Anexo 6 – Estratégia

A missão, valores e visão de uma empresa, destacam o “porquê” e o “quem”, enquanto que a estratégia define “como” concretizar a visão, respeitando a missão e os valores previamente instituídos. A estratégia é o plano que contém informações sobre como a empresa deve proceder para alcançar seus objetivos futuros. Sabe qual é a estratégia da DRILIMOLDE?

16 respostas



Anexo 7 – Monitorização e Medição do Processo da DRILIMOLDE



Monitorização e Medição do Processo

Indicador	Objetivo	Jan	Fev	Mar	1º Trimestre 2020	Abril	Mai	Junho	2º Trimestre 2020	Jul	Ago	Set	3º Trimestre 2020	Out	Nov	Dec	4º Trimestre 2020	
PG1 GESTÃO ESTRATÉGICA																		
IT PG1 - Cumprimento do Volume de Negócios	≥																	
Volume de Negócios período anterior																		
Volume de Negócios																		
PG2 GESTÃO COMERCIAL																		
ID1 PG2 - Adjudicação de Orçamentos de Moldes	≥																	
Nº de Moldes Adjudicados																		
Nº de Orçamentos de Moldes enviados																		
ID2 PG2 - Adjudicação de Orçamentos de Obras	≥																	
Nº de Orçamentos de Obras Adjudicados																		
Nº de Orçamentos de Obras enviados																		
ID3 PG2 - Volume de Encomendas Obras	≥																	
Valor das Encomendas de Obras																		
ID4 PG2 - Volume de Encomendas Moldes	≥																	
Valor das Encomendas de Moldes																		
PO1 CONCEÇÃO E FABRICO DE MOLDES																		
ID1 PO1 - Cumprimento de Prazos das Peças amestradas	≥																	
Moldes testados antes do prazo																		
Moldes testados no prazo																		
Moldes testados depois do prazo																		
ID2 PO1 - Qualidade dos Moldes	≥																	
Moldes Expedidos sem reclamações																		
Total de Moldes Expedidos																		
ID3 PO1 - Qualidade dos Serviços	≥																	
Serviços expedidos sem reclamações																		
Total de serviços expedidos																		
ID4 PO1 - Rentabilidade dos Moldes	≥																	
Nº Moldes com rentabilidade																		
Nº Total de Moldes																		
ID5 PO1 - Rentabilidade das Obras	≥																	
Nº Obras com rentabilidade																		
Nº Total de Obras																		
PS1 MANUTENÇÃO INFRAESTRUTURAS																		
ID1 PS1 - Cumprimento do Plano de Monitorização das Infraestruturas	≥																	
PS2 GESTÃO DE COMPRAS																		
ID1 PS2 - Desempenho dos Fornecedorers	≥																	
PS3 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS																		
ID1 PS3 - Cumprimento do Plano de Formação	≥																	
Nº Ações de Formação planeadas																		
Nº Ações de Formação realizadas																		
PM1 GESTÃO DO SISTEMA																		
ID1 PM1 - Índice de Satisfação dos Clientes	≥																	
ID2 PM1 - Cumprimento do Programa de Auditorias	≥																	
Nº Auditorias Planeadas																		
Nº Auditorias Realizadas																		

Anexo 8 – Entrevista à Gerência



Data:

Local:

Entrevistado: Presidente do Conselho de Administração

Objetivos Gerais: Entrevista realizada no âmbito do desenvolvimento de um projeto de final de curso, onde se pretende apresentar uma proposta de implementação de uma ferramenta de gestão estratégica, o Balanced Scorecard. Os dados recolhidos nesta entrevista vão ter um papel fundamental no desencadeamento do projeto.

Questões:

1. Qual é a história da **DRILIMOLDE** (evolução da empresa, objetivos, etc.)?

2. Como se organiza a **DRILIMOLDE** a nível estrutural e operacional? (Organograma; caracterização dos RH (qualificações, média de idades, antiguidade dos colaboradores, etc.); planos de formação (áreas); sistema de motivação e recompensas).

3. A **DRILIMOLDE** utiliza algum sistema de avaliação de desempenho? Se sim, qual é?

4. Conhece o **Balanced Scorecard**? Se a resposta for **não**, gostaria de saber em que é que consiste e como é que se pode tornar numa mais-valia para a sua empresa? Se a resposta for **sim**, considera que é uma ferramenta que pode melhorar o desempenho estratégico e operacional da **DRILIMOLDE**?

“O Balanced Scorecard materializa a visão e a estratégia da empresa por meio de um mapa com objetivos e indicadores de desempenho, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. Estes indicadores devem ser interligados para comunicar um pequeno número de temas estratégicos amplos, como o crescimento da empresa, a redução de riscos e o aumento da produtividade.”

Kaplan e Norton (1997)

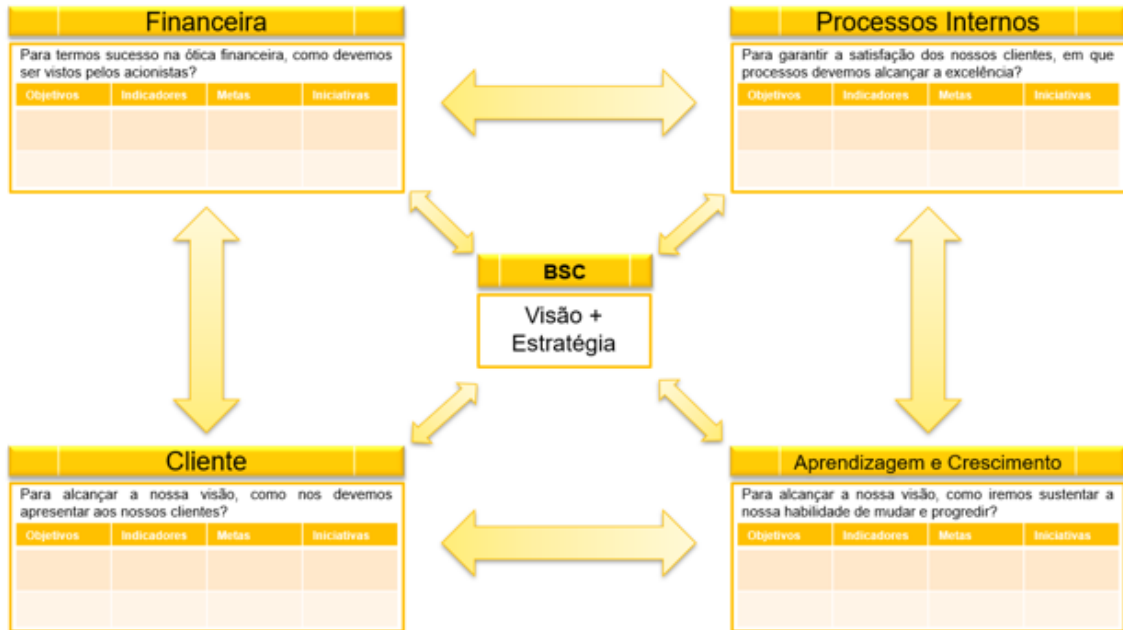


Figura 1. Balanced Scorecard

O principal objetivo do BSC é alinhar o planejamento estratégico com as atividades operacionais, definindo objetivos, indicadores de desempenho, metas e iniciativas estratégicas para cada uma das perspectivas e partilhando este alinhamento com todos os colaboradores da empresa. A elaboração de um BSC inicia-se pela definição da **missão, valores e visão**.

5. A **missão** de uma empresa é a razão da sua existência e deve conseguir responder às questões: **“Quem somos?”** e **“O que fazemos?”**. Qual é a missão da DRILIMOLDE?

6. A **visão** de uma empresa é a meta que se pretende atingir no futuro, deve ser clara, motivadora e inspiradora para todos os membros da organização e deve conseguir responder à questão: **“Onde vamos?”**. Qual é a visão da DRILIMOLDE?

7. Os **valores** são os princípios que definem a atitude, o comportamento e o carácter da organização e são demonstrados através dos comportamentos de todos os funcionários. Quais são os valores organizacionais mais importantes na DRILIMOLDE?

8. A missão, os valores e a visão de uma empresa, destacam o “porquê” e o “quem”, enquanto que a **estratégia define “como” concretizar a visão**, respeitando a missão e os valores previamente instituídos. A estratégia é o plano que contém informações sobre como a empresa deve proceder para alcançar seus objetivos futuros. Qual é a **estratégia** da DRILIMOLDE? Quais são as ações estratégicas que a DRILIMOLDE deve adotar para se distinguir no mercado? Qualidade dos produtos e serviços? Preço? Rapidez/Capacidade de resposta?

9. Na sua opinião qual foi o impacto que o **COVID-19** teve na estratégia da DRILIMOLDE?

10. Considera que o ambiente organizacional na DRILIMOLDE permite a abordagem a novos desafios que obrigam a uma alteração no *mind-set*, isto é, **mudar formas de trabalhar e de reporte de informações**?

11. A DRILIMOLDE tem **objetivos estratégicos definidos**? Se sim, considera que o BSC pode contribuir para atingir esses objetivos?

12. De acordo com a Figura, quais são os Objetivos, Indicadores, Metas e Iniciativas (em cada perspetiva) que se aproximam mais da realidade estratégica da **DRILIMOLDE**?

Financeira			
Para termos sucesso na ótica financeira, como devemos ser vistos pelos acionistas?			
Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas

Cliente			
Para alcançar a nossa visão, como nos devemos apresentar aos nossos clientes?			
Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas

Processos Internos			
Para garantir a satisfação dos nossos clientes, em que processos devemos alcançar a excelência?			
Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas

Aprendizagem e Crescimento			
Para alcançar a nossa visão, como iremos sustentar a nossa habilidade de mudar e progredir?			
Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas

Anexo 9 – Entrevistas aos colaboradores



Data:

Local:

Entrevistado: Colaborador(a)

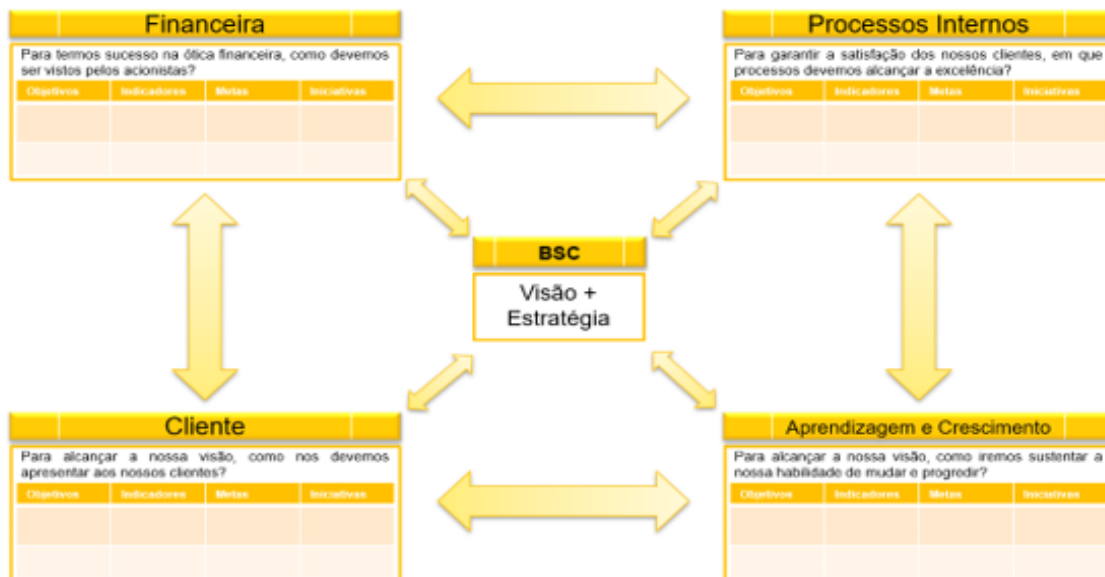
Objetivos Gerais: Entrevista realizada no âmbito do desenvolvimento de um projeto de final de curso, onde se pretende apresentar uma proposta de implementação de uma ferramenta de gestão estratégica, o Balanced Scorecard. Os dados recolhidos nesta entrevista vão ter um papel fundamental na prossecução do projeto.

Questões:

1. Conhece o Balanced Scorecard? Se a resposta for **não**, gostaria de saber em que é que consiste e como é que se pode tornar numa mais-valia para a DRILIMOLDE? Se a resposta for **sim**, considera que é uma ferramenta que pode melhorar o desempenho estratégico e operacional da DRILIMOLDE?

“O Balanced Scorecard materializa a visão e a estratégia da empresa por meio de um mapa com objetivos e indicadores de desempenho, organizados segundo quatro perspetivas diferentes: financeira; clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. Estes indicadores devem ser interligados para comunicar um pequeno número de temas estratégicos amplos, como o crescimento da empresa, a redução de riscos e o aumento da produtividade.”

Kaplan e Norton (1997)



O principal objetivo do BSC é alinhar o planeamento estratégico com as atividades operacionais, definindo objetivos estratégicos, indicadores de desempenho, metas e iniciativas estratégicas para cada uma das perspetivas e partilhando este alinhamento com todos os colaboradores da empresa. A elaboração de um BSC inicia-se pela definição da **missão**, **valores** e **visão**.

2. A missão de uma empresa é a razão da sua existência e deve conseguir responder às questões: “Quem somos?” e “O que fazemos?”. Qual é a **missão** da DRILIMOLDE?

3. Os valores são os princípios que definem a atitude, o comportamento e o carácter da organização e são demonstrados através dos comportamentos de todos os funcionários. Quais são os **valores** organizacionais mais importantes na DRILIMOLDE?

4. A visão de uma empresa é a meta que se pretende atingir no futuro, deve ser clara, motivadora e inspiradora para todos os membros da organização e deve conseguir responder à questão: “Onde vamos?”. Qual é a **visão** da DRILIMOLDE?

5. A missão, os valores e a visão de uma empresa, destacam o “porquê” e o “quem”, enquanto que a estratégia define “como” concretizar a visão, respeitando a missão e os valores previamente instituídos. A estratégia é o plano que contém informações sobre como a empresa deve proceder para alcançar seus objetivos futuros. Qual é a **estratégia** da DRILIMOLDE?

6. Na sua opinião qual foi o impacto que o **COVID-19** teve na estratégia da DRILIMOLDE?

7. Considera que o ambiente organizacional na DRILIMOLDE permite a abordagem a novos desafios que obrigam a uma alteração no *mind-set*, isto é, **mudar formas de trabalhar e de reporte de informações**?

8. A DRILIMOLDE tem **objetivos estratégicos definidos**? Se sim, considera que o BSC pode contribuir para atingir esses objetivos?

9. De acordo com a Figura, quais os Objetivos, Indicadores, Metas e Iniciativas que gostava de ver abordados em cada perspectiva?

Financeira			
Para termos sucesso na ótica financeira, como devemos ser vistos pelos acionistas?			
Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas

Aprendizagem e Crescimento			
Para alcançar a nossa visão, como iremos sustentar a nossa habilidade de mudar e progredir?			
Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas

Cliente			
Para alcançar a nossa visão, como nos devemos apresentar aos nossos clientes?			
Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas

Processos Internos			
Para garantir a satisfação dos nossos clientes, em que processos devemos alcançar a excelência?			
Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas